

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE ENGAGEANTE AU  
SERVICE DES CHANGEMENTS DE COMPORTEMENT EN MATIÈRE  
D'ÉTHIQUE: CAS D'UNE RECHERCHE-INTERVENTION  
À LA VILLE DE MONTRÉAL

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
THOMAS MAXWELL

JANVIER 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tous les acteurs (partenaire de recherche et participants) de cette recherche-intervention, pour la confiance qu'ils ont témoignée à l'équipe de recherche en rendant possible cette recherche et en faisant preuve d'une grande ouverture d'esprit à l'égard de notre posture méthodologique et épistémologique d'accompagnement. Je tiens par conséquent à remercier le contrôleur général, Me Alain Bond ainsi que M. Éric Christopher Desnoyers et Mme Marjolaine Lalonde, pour avoir fait confiance à un processus d'intervention innovant misant sur l'engagement des employés. Je tiens à tout particulièrement remercier Mme Lalonde pour son soutien, sa disponibilité, son intérêt personnel et professionnel pour cette présente recherche, comme pour toutes les discussions très fécondes que nous avons eues à ce sujet, requestionnant sans cesse notre objectif pour le rendre plus adapté à la complexité des enjeux en présence. Je tiens également à remercier mon directeur de recherche Yanick Farmer pour son soutien et sa détermination à faire avancer ma recherche et plus largement la recherche en éthique dans une perspective communicationnelle, encore embryonnaire au Québec. Je tiens également à remercier chaleureusement Isabelle Mahy pour m'avoir sensibilisé à la pertinence de la recherche-intervention et à ses capacités innovantes de transformation. Je remercie particulièrement Paul Carle d'avoir accepté de jouer le rôle de correcteur à la dernière minute, mais surtout de m'avoir fait confiance et d'avoir immédiatement accepté de m'écouter et de m'accompagner dans ce processus de recherche, aux nombreux défis, tout en me faisant bénéficier de son immense expérience de la recherche-intervention

## DÉDICACE

À Mimi,  
pour son soutien, sa compréhension,  
ses encouragements  
et sa confiance en moi,  
principaux moteurs de ma motivation.

À toutes les personnes  
qui ont échangé avec  
moi sur le sujet,  
transportant ma réflexion à un niveau toujours plus  
élevé et enrichissant, ma sincère reconnaissance



## AVANT-PROPOS

Le présent mémoire est une recherche-intervention menée en collaboration avec le Bureau du contrôleur général de la Ville de Montréal. Nous avons choisi le mode de la recherche-intervention pour accompagner sur le terrain un groupe d'employés face au changement de culture éthique imposé par le gouvernement à toutes les municipalités du Québec (*Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, votée en 2010). Cette mesure législative, intervient à la suite des nombreuses révélations faites dans les médias au sujet de la corruption, de la collusion et des conflits d'intérêts dans le monde municipal. La Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (déclenchée en 2011 sous le gouvernement Charest), aussi appelée « Commission Charbonneau » a révélé certaines pratiques répréhensibles sur le plan de l'éthique, essayant de comprendre les causes des phénomènes de corruption et de collusion pour y apporter une réponse juridique et déontologique. Nous ne nous intéresserons pas ici à l'analyse des différents mécanismes normatifs déjà existants et à leur fonctionnement mais aux individus et à leur capacité de réflexion et d'engagement dans le but de changer ou renforcer leur comportement en matière d'éthique.

La contribution de la présente recherche vient renforcer sur le terrain, les formations déjà mises en place par le Bureau du contrôleur général de la Ville de Montréal pour *sensibiliser* les cadres administratifs au contenu ainsi qu'à l'application du nouveau *Code de conduite des employés de la Ville de Montréal* en vigueur depuis décembre 2012 et distribué au printemps 2013 à tous les employés. Notre effectuerons nous-même l'analyse des données qualitatives et quantitatives recueillies sur le terrain, même si l'accent dans ce présent mémoire sera mis sur l'analyse qualitative, les

données quantitatives feront l'objet d'un document qui sera remis à notre partenaire de recherche.

Cette recherche contribue aux connaissances scientifiques du champ de la communication organisationnelle, en proposant un modèle d'intervention applicable au domaine de l'éthique organisationnelle, qui ne repose pas sur une vision « top down » du changement, mais plutôt sur l'engagement des individus et leur capacité à passer d'un statut de récepteur d'un message à portée déontologique à un statut *d'acteur engagé* désireux de changer ou consolider son comportement éthique. Cette recherche-intervention permettra au champ de l'éthique appliquée de s'ouvrir à l'interdisciplinarité offerte à la fois par la communication organisationnelle et les disciplines qu'elle convoque en psychologie sociale, et par la nature de notre posture méthodologique qui conçoit le changement à partir de sa dimension réflexive et participative.

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	
1.1 Introduction.....	7
1.2 Comportement éthique et culture organisationnelle.....	7
1.3 L'influence du climat éthique sur les comportements.....	10
1.4 La communication au service de l'éthique organisationnelle.....	12
1.5 Le problème spécifique à notre recherche.....	15
1.5.1 L'encadrement des comportements à la Ville de Montréal.....	17
1.5.2 Une réflexion sur les comportements éthiques.....	19
1.6 La question générale de recherche.....	21
1.7 La perspective communicationnelle de la recherche.....	22
1.8 La pertinence sociale de la recherche.....	23
CHAPITRE II	
CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET THÉORIQUE .....	
2.1 Introduction.....	25
2.2 Cadre conceptuel.....	26
2.2.1 L'ancrage ontologique.....	26
2.2.2 L'ancrage épistémologique.....	26
2.2.3 L'ancrage axiologique.....	30
2.3 Le cadre théorique.....	32

2.3.1	Persuasion et autorité.....	32
2.3.2	Les stratégies de soumission librement consentie.....	33
2.3.3	La notion d'engagement.....	34
2.3.4	Les caractéristiques d'un acte engageant.....	35
2.3.5	Comportement éthique et engagement : un lien nécessaire.....	37
2.3.6	La communication engageante comme cadre théorique.....	39
2.4	La question de recherche revisitée.....	41
2.4.1	Les objectifs spécifiques de la recherche.....	41

### CHAPITRE III

#### STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE.....

3.1	Introduction.....	44
3.2	La stratégie de recherche.....	44
3.2.1	La recherche-intervention comme stratégie de recherche.....	44
3.3	La stratégie d'intervention.....	56
3.3.1	Le contexte d'intervention.....	56
3.3.2	Le terrain de la recherche-intervention : la Ville de Montréal.....	58
3.3.3	Le devis d'accompagnement : engager plutôt que former.....	59
3.3.4	La dimension complexe de l'intervention.....	60
3.3.5	Les participants au processus d'intervention.....	62
3.3.6	La durée et le déroulement de la recherche-intervention.....	62
3.4	Le cadre éthique de la recherche-intervention.....	67
3.4.1	Le respect.....	67
3.4.2	La recherche du mieux-être.....	67
3.4.3	Les considérations éthiques spécifiques à notre recherche.....	68
3.5	Les données recueillies.....	71

### CHAPITRE IV

#### RÉSULTATS .....

4.1	Introduction.....	73
-----	-------------------	----

4.2	La recherche-intervention sous l'angle de la communication engageante.	73
4.2.1	Les effets du processus : analyse des actes engageants.....	74
4.3	Conclusion.....	92
CHAPITRE V		
DISCUSSION.....		
5.1	Introduction.....	95
5.2	Discussion .....	95
5.2.1	Du point de vue de la recherche.....	95
5.2.2	Du point de vue des pratiques managériales.....	98
5.3	Les limites de notre processus d'intervention.....	101
5.3.1	Sur le plan épistémologique.....	101
5.3.2	Sur le plan méthodologique.....	102
5.3.3	Une problématique inadaptée aux participants à la recherche.....	105
5.3.4	L'identification de l'acte.....	106
CONCLUSION.....		109
ANNEXE A		
QUESTIONNAIRE ENVOYÉ PAR COURRIEL À L'ENSEMBLE DES 8 GESTIONNAIRES PARTICIPANT À LA RECHERCHE.....		111
ANNEXE B		
CANEVAS DES ENTREVIUES INDIVIDUELLE SEMI-DIRIGÉES.....		115
ANNEXE C		
CARTE HEURISTIQUE DES ÉLÉMENTS DE VERBATIM PENDANT L'ATELIER DE RÉFLEXION COLLECTIVE.....		116
ANNEXE D		
SYNTHÈSE SOUS FORME DE NUAGES DE MOTS.....		120
ANNEXE E		
DOCUMENT DE TRAVAIL PRÉLIMINAIRE D'INTERVENTION.....		121

ANNEXE F	
INVITATION À PARTICIPER À LA RECHERCHE.....	126
ANNEXE G	
CERTIFICAT ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE.....	127
ANNEXE H	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	128
ANNEXE I	
ARTICLE ILLUSTRANT L'ATELIER DE RÉFLEXION COLLECTIVE, PARU DANS LA REVUE INTRANET DE LA VILLE DE MONTRÉAL « ÉCHOCITÉ ».....	130
BIBLIOGRAPHIE.....	131



## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
5.1	[Modèle d'intervention éthique : la procédure de communication engageante].....	97

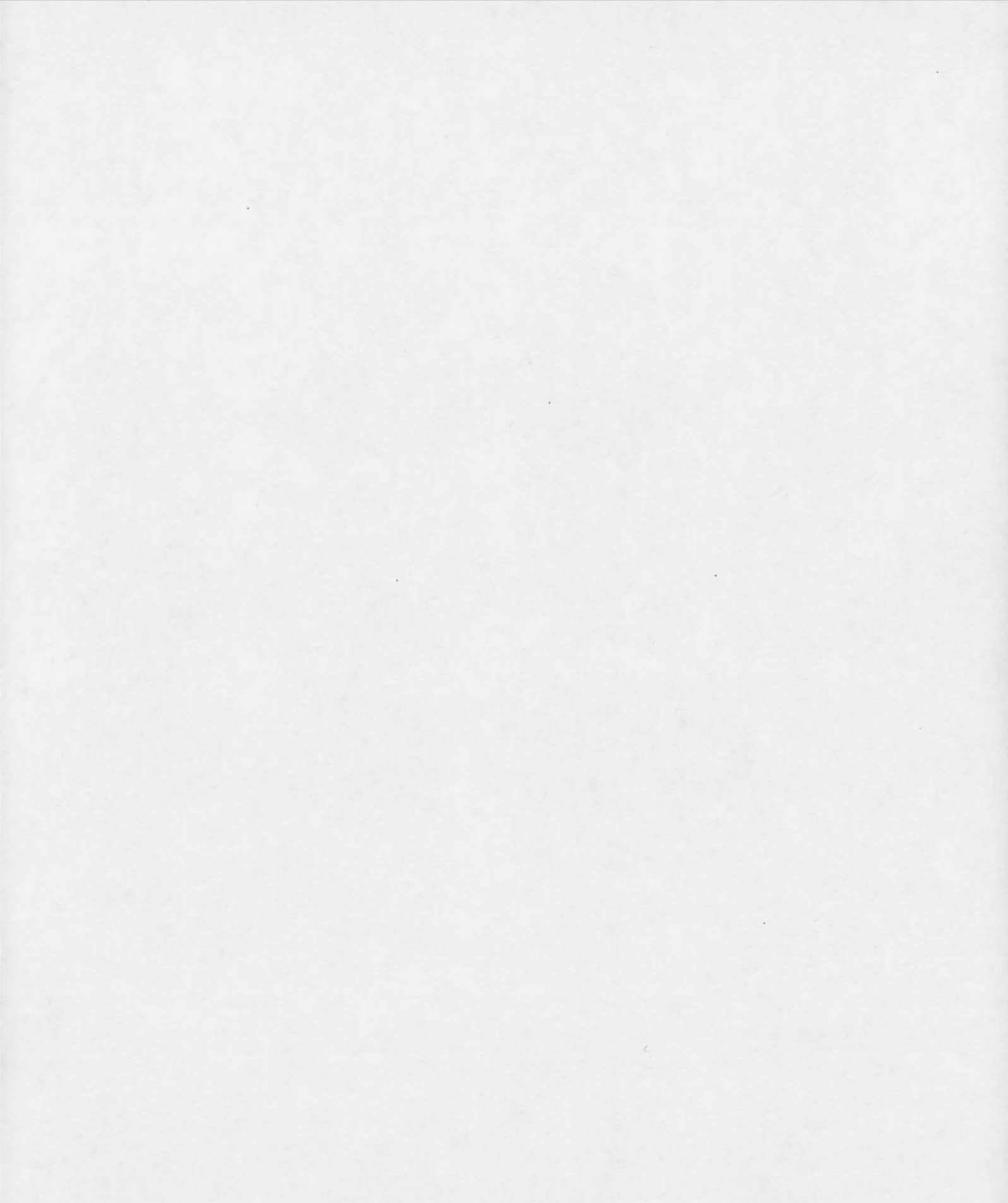
## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
3.1	[Similarités et distinctions entre la recherche-intervention et la recherche-action] .....	48
3.2	[Les 5 principes de l' <i>action research</i> ] .....	50
3.3	[Le principe des niveaux d'interaction] .....	50
4.1	[Variance des dimensions de l'engagement] .....	79

## RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche est de développer un processus d'intervention basé sur la communication organisationnelle engageante comme vecteur de changement des perceptions et des comportements en matière d'éthique auprès des employés de la Ville de Montréal. Cette recherche consiste à améliorer les pratiques de mise en œuvre et de consolidation d'une culture éthique à la Ville de Montréal. Cette recherche exploratoire, vise à clarifier une problématique plus ou moins bien définie (l'acceptation induite d'avantages par les gestionnaires dans l'exercice de leur fonction) et à identifier un devis expérimental de recherche adéquat, dans le but de mener une recherche de plus grande envergure. Cette présente recherche vise également à comprendre comment la communication organisationnelle engageante, en complément du cadre normatif et déontologique en vigueur, peut influencer favorablement le climat éthique de l'organisation pour conduire à l'adoption de comportements éthiques effectifs, voulus et prescrits par cette dernière au chapitre de l'intégrité. La réalisation d'actes engageants obtenus de la part de notre échantillon (8 cadres administratifs) montre que notre population cible a un haut niveau de conceptualisation et d'identification de ce qu'est un comportement intègre, confirmant que le Code de conduite, même s'il est nécessaire et utile en termes de repères et d'application des règles relatives aux valeurs de la Ville de Montréal (Respect, Loyauté et Intégrité) doit s'accompagner d'une réflexion approfondie (pratique réflexive) pour valider l'*engagement* des cadres, *renforcer* leurs comportements éthiques existants et les faire participer au changement voulu par l'administration montréalaise. Nous concevons que la taille réduite de notre échantillon ne nous permette pas de valider le processus d'intervention auprès d'une cible plus large (l'ensemble des cadres administratifs de la Ville de Montréal par exemple). Cependant, les outils théoriques et méthodologiques d'accompagnement qui instrumentent désormais l'équipe de recherche (chercheur et partenaire de recherche) ouvrent la porte à une intervention auprès d'une population dont on sait le comportement déviant en matière d'éthique organisationnelle (cas de la problématique éthique relative au « vol de temps » par exemple).

**MOTS-CLÉS :** recherche-intervention, communication engageante, changement de comportement, éthique organisationnelle et Ville de Montréal



## INTRODUCTION

L'« institutionnalisation croissante de l'éthique » (Bégin, 2009) dans les organisations publiques québécoises, née d'une « effervescence éthique » (Bourgeault, 2004) inégalée, a conduit à la valorisation, la promotion des comportements éthiques et plus largement l'établissement d'un contrôle social sur le comportement des organisations et de leurs acteurs. (Weller, 1988, Langlois, 2008). Ces mesures furent conçues pour répondre aux scandales politiques des vingt dernières années qui ont « miné la confiance de la population dans ses institutions » (Boisvert, 2009). Les organisations publiques ont donc mis en place des normes éthiques ou programmes éthiques (Weaver et Trevino, 1999) permettant d'encadrer les comportements violant les normes généralement acceptées et prescrites par l'organisation, telle l'obligation d'agir avec honnêteté, l'obligation d'agir avec impartialité ou encore l'obligation d'éviter tout conflit d'intérêt (Jones, 1991). Parmi les instruments les plus répandus pour *institutionnaliser* l'éthique et fournir un énoncé visible et public des valeurs, devoirs et obligations dans l'organisation, on retrouve le code de conduite (Sims, 1991). Ce système de contrôle relevant des « éléments formels et tangibles du contexte organisationnel » (Ferrell *et al*, 1998 ; Trevino *et al*, 1998) a tenté progressivement de passer d'un « affichage de valeurs » (éthique institutionnelle) à une « pratique de valeur » (éthique organisationnelle) (Brabant, 2007, p.173). La culture organisationnelle, « façonnée [par l'organisation] de sorte que les employés en partagent, les mythes, les valeurs et les croyances » (Chevrier, 2003, p. 34), a amené cette dernière à inclure dans son code de conduite, les énoncés « mission, vision, valeurs », afin d'

[...] asseoir les actions des employés sur des motivations internes (leur culture) plutôt que sur des motivations externes (la crainte d'une éventuelle sanction imposée en vertu d'une [règle administrative par exemple]. (Roy, 2009, p. 112)

Cet « instrument de régulation se réclamant de l'éthique » (Bégin, 2009) dans les organisations publiques et appartenant à la sphère des dispositifs hétérogènes où la conduite est à la fois encadrée par des lois (le droit), mais aussi par des règles administratives et des principes déontologiques (Langlois, 2008) (perspective hétérorégulatoire), demeure fondamental mais doit s'accompagner de méthodes d'intervention reconnaissant l'« autonomie des individus » et leur « capacité réflexive » (perspective autorégulatoire) (Boisvert, 2007). Cette « prédominance de la visée autorégulatrice » (Ibid.) prônée par les méthodes d'intervention en éthique appliquée n'est cependant pas sans défi. Nombreuses sont les études (Piroux, 2008, Bégin, 2008, Langlois, 2008) qui ont analysé avec raison les tensions relatives aux comportements professionnels des agents publics et à leur identité par rapport à l'éthique. La régulation par l'éthique dans l'administration publique pose le problème de l'intervention du milieu sur les comportements sans qu'on sache toujours si

[...] la conformité de ces derniers aux normes éthiques fait appel à leur jugement d'acteur moral autonome ou à leur statut de titulaire de rôle [professionnel]. (Bégin, 2008, p. 5)

Ce développement de « compétences autorégulatrices » au sein des pratiques organisationnelles, appuyé par le code de conduite, participe au maintien d'un climat éthique indispensable (Boisvert, 2007), au sein duquel les gestionnaires, qui sont les seuls à avoir de l'*influence* sur ce dernier, ont un rôle décisif à jouer pour favoriser ou non un changement d'attitude, voire même l'adoption de comportements voulus par l'organisation au chapitre de l'éthique (Trevino *et al.*, 1998, Weaver et Trevino,



2001). Les rapports humains (gestionnaires-employés) et les pratiques en organisation sont donc au centre de la régulation et leur coordination réside dans la dimension humaine et pédagogique de l'intervention en éthique appliquée (Legault, 2007). « L'engagement personnel [des gestionnaires] soutenu par une culture éthique forte » (Rapport du groupe de travail sur l'éthique en milieu municipal, 2009) devient donc incontournable. Malheureusement, si l'engagement organisationnel des gestionnaires a été largement étudié et mesuré (Reichers, 1985; Meyer *et al*, 1984, O'Reilly et Chatman, 1986; Mowday *et al*, 1979), peu d'études à notre connaissance ont eu pour objectif d'obtenir sur le terrain cet *engagement* indispensable à « l'équilibre entre efficacité et humanisme dans l'organisation en vue d'atteindre les finalités de l'organisation dans les rapports sociaux » (Legault, 2007, p. 44).

Ce constat, qui est le point de départ de notre réflexion, nous a conduit à rechercher dans le champ de la communication organisationnelle les disciplines qui permettaient d'obtenir de l'engagement auprès de ceux dont on recherche le concours, pour consolider ou créer des changements d'attitude et de comportement significatifs, conformes aux normes éthiques en vigueur.

Basée sur le concept de la communication engageante, un rapprochement de deux disciplines issues de la psychologie sociale -l'*engagement* et la *persuasion* (Girandola et Joule, 2008), la présente recherche s'intéresse au processus de production d'engagement (Joule et Beauvois, 2009), comme vecteur de changement des attitudes et des comportements en matière d'éthique. Guidés par les principes de la psychologie de l'engagement (Ibid.), nous avons conçu et accompagné un processus de production d'engagement auprès de 8 cadres administratifs de la Ville de Montréal qui venaient de vivre une expérience formative reliée au nouveau code de conduite de la Ville de Montréal où leur réflexion était sollicitée. Sous le mode de la recherche-intervention, nous avons essayé de créer de l'engagement auprès de ces employés. Plus spécifiquement, nous avons créé les conditions permettant aux actes

engageants de s'effectuer en toute liberté en misant sur la pratique réflexive à la dernière étape du processus. Si notre recherche-intervention avait pour but de produire de l'engagement auprès de notre échantillon, elle avait aussi pour but de les outiller face au changement de culture éthique dans l'organisation, c'est-à-dire leur faire vivre une expérience réflexive et participative basée sur l'émergence de savoirs actionnables, c'est-à-dire que l'apprentissage de savoirs théoriques se fait dans l'action (Schön et Argyris, 1974 ; Schön, 1994 cité dans Legault, 2007). En ce qui nous concerne, c'est dans l'engagement par les actions que l'employé mobilise une réflexion éthique utile à influencer dans des situations particulières, son agir comportemental. Dès lors, notre recherche-intervention ne se concentrera que sur l'aspect *engagement* du processus de communication engageante. Notre échantillon n'a pas été soumis à une communication à visée *persuasive* (deuxième phase du processus), ce qui sera fait par notre partenaire de recherche (le Bureau du contrôleur général de la Ville de Montréal) auquel nous espérons apporter notre contribution en tant que consultant.

Enfin, si ce processus de production d'engagement en organisation innove en proposant au champ de l'éthique organisationnelle une posture théorique (communication engageante) et méthodologique (recherche-intervention) différente, il n'est pas sans défi. Il offre tout de même pour notre partenaire de recherche des pistes de réflexion et d'action en matière d'éthique organisationnelle et de changement de comportements au sein d'une transformation organisationnelle plus vaste et complexe, en plus de contribuer à l'avancement des connaissances.

Décliné en quatre parties, nous abordons dans le premier chapitre de ce mémoire la problématique vue de l'intérieur, c'est-à-dire chez notre partenaire de recherche, le Bureau du contrôleur général (BCG) de la Ville de Montréal. Nous analysons ensuite dans un deuxième chapitre, le cadre épistémologique et théorique qui soutient notre réflexion. Dans un troisième chapitre, nous évoquons le cadre méthodologique de

cette recherche en insistant à la fois sur la stratégie d'intervention et le cadre éthique. Enfin, nous discutons dans un quatrième chapitre, de l'analyse de chacune des étapes du processus de production d'engagement au regard des données recueillies et des objectifs de recherche et d'intervention définis. Nous proposons dans un cinquième chapitre, un modèle théorique et méthodologique d'accompagnement et d'intervention, tout en discutant les limites de notre processus tel que nous l'avons vécu et expérimenté, avant de conclure dans un sixième et dernier chapitre.



## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE

#### 1.1 Introduction

Ce premier chapitre détaille la problématique qui constitue la base de notre recherche. Dans un premier temps, nous exposons la problématique à travers une analyse contextuelle de l'influence de la culture organisationnelle et du climat éthique sur les comportements dans l'organisation. À la lumière de ce constat, nous parlons dans un deuxième temps, du recours à la communication organisationnelle pour promouvoir les attitudes éthiques. Dans un troisième temps, nous présentons de manière détaillée la problématique situationnelle à la Ville de Montréal, notre terrain d'intervention. Enfin, nous clôturons ce chapitre par la précision de notre question générale de recherche qui vise principalement à valoriser l'individu comme acteur engagé et réflexif, avant de commenter la perspective communicationnelle et la pertinence sociale d'une telle recherche.

#### 1.2 Comportement éthique et culture organisationnelle

Les comportements contraires à l'éthique affectent les relations humaines dans les organisations (Trevino *et al*, 2006) et obligent ces dernières à prévenir, détecter et



réagir face aux comportements contraires à l'éthique (Giacalone *et al*, 2008; Goodpaster, 2007; Kidwell et Martin, 2005; Kaptein, 2011). Ces comportements contraires à l'éthique, violant les normes de comportement généralement acceptées et prescrites par l'organisation (Jones, 1991) ont déjà fait l'objet, au cours des vingt dernières années, de nombreuses études qui se sont efforcées de comprendre les causes des comportements contraires à l'éthique. D'abord centrées sur les « caractéristiques individuelles des transgresseurs », aussi appelée « *bad apples approach* » (Trevino et Youngblood, 1990, cité dans Kaptein, 2011), des études empiriques se sont concentrées ensuite sur les « caractéristiques du contexte organisationnel » dans lequel ces comportements non-éthiques survenaient, aussi appelée « *bad barrels approach* » (Ibid.). Parmi ces caractéristiques, la culture éthique de l'organisation est vue comme un facteur important (Fritzsche, 1991; Sinclair, 1993; Ford et Richardson, 1994; Key, 1999; Sims et Brinkmann, 2003) pour ne pas dire le facteur le plus important (Casey *et al*, 2001; Lease, 2006) pour expliquer les comportements non-éthiques en organisation. Les programmes éthiques ou systèmes formels de contrôle dans l'organisation type code de conduite, programmes de formation, systèmes de récompenses (Weaver et Trevino, 1999), relèvent des « éléments formels et tangibles du contexte organisationnel » (Ferrell *et al*, 1998, Trevino *et al*, 1998) et influencent les « éléments informels du contexte organisationnel » c'est-à-dire la culture éthique, le climat éthique, leurs interactions et réciproquement (Greenberg, 2002, Kaptein, 2011). Cette « dimension informelle de l'éthique organisationnelle<sup>1</sup> » (Hirèche, 2004) permet de dépasser la formalisation

---

<sup>1</sup> Nous retenons ici la distinction entre « éthique institutionnelle » et « éthique organisationnelle » qu'apporte Louise Brabant :

[...] l'éthique institutionnelle se distingue de l'éthique organisationnelle sous trois aspects. Premièrement, l'éthique institutionnelle passe dans l'affichage de valeurs alors que l'organisationnelle passe dans la pratique de valeurs. Deuxièmement, leurs finalités sont différentes. L'éthique institutionnelle vise à garantir à la société sa moralité en matière de comportements conformes aux lois alors que l'éthique organisationnelle vise à prendre soin du collectif de travail. Troisièmement, l'éthique institutionnelle est de type hétérorégulatoire alors



éthique lacunaire au chapitre de l'acquisition par les individus, de comportements éthiques souhaités par l'organisation (Gauthier, 2000 ; Mercier, 1997 ; Weaver et Trevino, 2001).

La focalisation sur la dimension formelle ne permet de disposer que d'une vision limitée de l'éthique organisationnelle. L'éthique informelle qui s'exprime dans les comportements et qui sous-tend les relations interpersonnelles est bien évidemment déterminante. (Mercier, 2003, p. 87)

Pour Weaver et Trevino (1999), les programmes éthiques (code de conduite) en organisation seraient donc plus efficaces s'ils étaient supportés par la culture organisationnelle. Les recherches menées autour de la notion de « culture organisationnelle » voit l'organisation comme « à la fois le moyen et le résultat d'une interaction sociale » (Denison, 1996). Plus précisément, la culture organisationnelle se définit (dans son acception phénoménologique) comme l'ensemble des « comportements et artefacts observables » dans l'organisation (Kopleman, Brief et Guzzo, 1990, cité dans Trevino *et al*, 1998). Trevino (1990) s'appuie sur cette conception pour définir comme sous-ensemble de la culture organisationnelle, la culture éthique dans l'organisation. L'auteur considère dans un premier temps, que la culture éthique est un élément

[...] modérateur de la situation de la relation entre le stade de développement moral cognitif de l'individu et sa conduite éthique ou non-éthique effective. (Trevino, 1986, p. 603)

Cette vision met l'accent sur la capacité de l'organisation à agir sur « la situation » en encourageant ou non l'adoption de comportements éthiques. Trevino (1990)

---

que l'organisationnelle [et c'est là que se situe la présente recherche], est de type autorégulatoire. (Brabant, 2007, p. 173)

intégrera dans sa définition de la culture éthique les aspects qui peuvent peser sur cette situation en indiquant qu'ils résultent d'une

[...] interaction multidimensionnelle entre les différents systèmes et structures «formels» [code de conduite par exemple] et «informels» [relations avec les pairs] de contrôle du comportement dans l'organisation capable de favoriser l'adoption de comportements éthiques ou non-éthiques. (Trevino, 1990, cité dans Trevino *et al*, 1998, p. 451)

Ainsi, l'adoption de comportements éthiques dans la pratique n'est pas le simple produit de caractéristiques individuelles figées, mais le résultat d'une interaction entre l'individu et la situation (Higgins, Power et Kohlberg, 1984).

La culture éthique, parce qu'elle détermine ce qui est légitime de faire ou de ne pas faire, peut fortement influencer le comportement éthique dans l'organisation en indiquant une direction à suivre pour les agissements au quotidien (Trevino *et al*, 1998). Mais son ancrage dans l'organisation et sa résonance effective sur les comportements est un processus long et complexe. Si agir sur le contexte organisationnel influence les comportements (Trevino *et al*, 1990, 1998, 2006), quel(s) élément(s) du contexte organisationnel faut-il activer dans les pratiques à plus court terme, pour changer effectivement les comportements dans l'organisation?

### 1.3 L'influence du climat éthique sur les comportements

Le climat éthique, concept inventé par Victor et Cullen (1988) est « la perception partagée d'un comportement vu comme juste » (Mercier, 1999, p. 36). Cet « élément » du contexte organisationnel informel comme mentionné plus haut, peut constituer un angle d'approche intéressant pour répondre à cette question. Si le climat éthique n'influence pas directement le comportement éthique dans

l'organisation, à la différence de la culture éthique (Gaertner, 1991), il détermine cependant la perception des gestionnaires et employés de ce qui constitue ou pas un comportement éthique dans le milieu de travail (Victor et Cullen, 1988, Kaptein, 2011). Modifier le climat organisationnel ou la situation dans laquelle certains comportements non-éthiques se produisent pourrait, par voie de conséquence, modifier la perception partagée par les employés dans l'organisation de ce qui constitue ou pas un comportement éthique. Victor et Cullen (1988) ont créé un modèle typologique de ce qui constitue le climat éthique de l'organisation en convoquant les « critères éthiques » suivants : « l'égoïsme, la bienveillance, ou le respect des principes déontologiques », ce qui motive principalement l'individu à agir, en fonction des différents « lieux » dans lesquels ces agissements se produisent c'est-à-dire à l'échelle de l'individu, de l'organisation et de la société (Victor et Cullen, 1988). Agir au niveau du climat éthique de l'organisation permet donc d'agir plus sur ceux qui le déterminent, c'est-à-dire les gestionnaires (Dickson *et al.*, 2001), contrairement à la culture éthique, plus intangible et déterminée par l'organisation dans son ensemble. Wimbush (1999) identifie d'ailleurs parmi les trois sources d'influence à partir desquelles les gestionnaires ont un impact sur le comportement de leurs employés, leur capacité à établir un climat de travail éthique.

Le climat éthique est donc aussi relié en tant que structure (climat de travail) à la communication organisationnelle et à la responsabilisation des employés (Parboteeah *et al.*, 2010). Les scandales éthiques dans des organisations comme *Enron* ou encore *Worldcom* qui disposaient pourtant de programmes éthiques étoffés ont en commun l'absence totale de communication et un manque flagrant de responsabilisation des employés (Kuhn et Ashcraft, 2003; Parboteeah *et al.*, 2010) c'est-à-dire de réaffirmation du *leadership* éthique<sup>2</sup> dont doivent faire preuve les gestionnaires.

---

<sup>2</sup> Le *leadership* éthique peut se définir comme suit :

La communication organisationnelle et la responsabilisation des employés peuvent donc jouer un rôle crucial sur le climat éthique de l'organisation (Parboteeah *et al*, 2010), changer à court terme chez les employés la perception de ce qui constitue ou pas un comportement éthique, et à plus long terme permettre *possiblement* l'adoption de comportements souhaités par l'organisation (ne pas se mettre dans une position apparente ou réelle de conflit d'intérêts par exemple).

#### 1.4 La communication au service de l'éthique organisationnelle

Certains auteurs soulignent l'importance de communiquer les déclarations de politiques formelles sur l'éthique auprès des employés et des parties prenantes (Benson, 1989; Molander, 1987; Murphy, 1995). Cependant, peu d'études empiriques sur les codes d'éthique nous informent sur la façon dont ces codes sont communiqués, d'où la nécessité de les évaluer en tant que messages et de se concentrer sur leur efficacité réelle. Stevens (2008) avance la thèse que la communication est un prérequis indispensable à tout code d'éthique qui se veut efficace. À son avis, la clé réside dans la création et l'implantation de codes qui militent en faveur des valeurs de l'organisation et qui utilisent des canaux de communication pertinents et adaptés (1994, 2008). Comment s'effectue plus concrètement l'apport de la communication à l'éthique organisationnelle ?

---

Le leadership [éthique] véritable et efficace en est un dans lequel le comportement du leader et l'exercice du processus d'influence de leadership sont consistants<sup>2</sup> avec [l]es valeurs morales et éthiques [de l'organisation]. (Mendonca, 2001, p. 266)

Nous retenons simplement de cette définition que le comportement du leader doit être *consistant* avec les valeurs morales et éthiques de l'organisation, c'est-à-dire qu'il traduise un certain *équilibre* interne chez le sujet entre ses idées et ses actes (Heider, 1946) en d'autres termes entre ce qu'il connaît de l'éthique dans l'organisation et les comportements effectifs qu'il adopte en conséquence. Nous tenterons de comprendre dans le chapitre subséquent, comment l'*engagement* peut préserver cet équilibre.

La rencontre entre éthique et organisation se situe au niveau « des façons de faire » partagées et instituées que sont les *pratiques* organisationnelles. Si les problématiques éthiques que tentent de résoudre l'éthique organisationnelle, en tant que pratique de régulation des comportements non-éthiques, au sein d'un changement organisationnel plus vaste et complexe (changement de culture éthique), ne sont pas des phénomènes nouveaux, la communication qui est faite à leur égard présente elle un caractère plus actuel (Décaudin *et al*, 2009) et peut même présenter un vrai caractère innovant<sup>3</sup>. Si

[...] la communication organisationnelle et institutionnelle [a déjà] donné lieu, depuis un assez grand nombre d'années, à un questionnement intense d'ordre moral. (Gauthier, 1992, p. 3)

son utilisation pour insuffler un changement d'attitude et de comportement a été peu discutée, malgré son influence réelle, notamment pour promouvoir les attitudes éthiques.

Dans le cadre de la communication institutionnelle, la branche d'activité la plus déterminante pour la promotion de l'éthique à l'intérieur de l'organisation est la communication interne. [...] Elle joue d'ailleurs un rôle stratégique dans la promotion des attitudes éthiques au sein de l'organisation [...] et aide l'organisation à promouvoir la culture éthique auprès [de ses] employés. Autrement dit, la communication est au service des initiatives éthiques entreprises par l'organisation, notamment en ce qui concerne [un] aspect : [...] la promotion du leadership éthique. (Medina-Aguerebere, 2013, p. 6)

En misant sur la collaboration d'employés compétents et engagés envers l'organisation (Peretti, 1987), les gestionnaires<sup>4</sup> diffusent leur leadership, qui ne se

---

<sup>3</sup> Nous discuterons de cet aspect « innovant », dans le prochain chapitre.

<sup>4</sup> Nous entendons dans cette présente recherche, par gestionnaire toute fonction dans l'organisation qui nécessite la « gestion » de ressources humaines. Ainsi nous ne faisons pas référence aux fonctions



limite pas exclusivement aux concepts de pouvoir, d'authenticité et de confiance (Robbins *et al*, 2011 ; Goleman *et al*, 2010) mais aussi au concept d'éthique (Eubanks *et al*, 2012). La responsabilité des gestionnaires est donc (entre autres) d'« insuffler des valeurs morales et des principes éthiques à leurs [employés] » (Hirèche, 2004, p. 2463). Une caractéristique essentielle étant pour le gestionnaire d'adopter un comportement éthique (être intègre par exemple) appuyé par un leadership du même ordre. C'est à cette condition seulement que le leadership éthique peut avoir une capacité « transformationnelle », c'est-à-dire capable « [d'élever] le niveau de conduite humaine et d'aspiration éthique du leader et des [employés] à la fois » (Burns, 1978, cité dans Ibid., p. 2464). Aronson (2001) affirme d'ailleurs que sans leadership éthique, les « actions éthiques » du leader (*ethical actions*) (son comportement éthique), ne pourraient être suffisantes dans l'optique de cultiver une éthique forte dans l'organisation. Dion (2009) précise que le leadership éthique n'existe que dans le sens et la reconnaissance que lui attribuent les employés, d'où l'importance pour un gestionnaire de bien le communiquer auprès de ces derniers, notamment grâce à la communication interpersonnelle. Finalement, les organisations qui veulent optimiser les effets de l'alliance stratégique entre communication et éthique doivent respecter entre autres,<sup>5</sup> le critère suivant : « la communication éthique [doit] se traduire par des actions éthiques précises » (Medina-Aguerreberre, 2013, p. 8). Pour soutenir le caractère généraliste des dispositions prises en matière d'éthique par l'organisation (code de conduite par exemple), elle peut recourir à la communication pour « impliquer les déontologues dans [sa] stratégie globale » (Loneux. 2001, p. 2). Ainsi l'organisation se sert de la

---

managériales d'un gestionnaire de rang hiérarchique plus élevé, qui n'impliquerait pas nécessairement la gestion de ressources humaines.

<sup>5</sup> Pour les besoins de notre recherche nous n'aborderons pas les autres critères, c'est-à-dire (1) l'éthique fait partie intégrante de la communication (Gauthier, 1992), (2) la communication éthique exige un investissement financier, comme toute pratique organisationnelle et (3) la communication est plus performante grâce à l'éthique (Medina-Aguerreberre, 2013, p. 8).



communication pour agir en complément de sens et de compréhension des règles prescrites. La formation est également un outil indispensable pour développer auprès des employés des habiletés professionnelles leur permettant de mieux saisir les éléments intangibles dont se compose l'éthique (Schlegelmilch et Pollach, 2005).

Les points communs entre la communication interne et la formation sont réels. [...]. La mise en place d'une formation pour [un groupe spécifique d'employés] est en soi un acte de communication qui peut se traduire ainsi : « Nous avons compris vos besoins en formation pour vous adapter à [un] changement, [...] vous avez un rôle clé à jouer dans la mise en œuvre [de ce dernier] ». (Décaudin *et al*, 2009, p. 184)

La formation agit en constante « synergie » avec la communication. « Elle donne du sens à la formation et la formation devient un véritable outil de communication » (Ibid., p. 185).

Nous nous proposons d'explorer dans les paragraphes suivants, comment notre partenaire de recherche a mis en œuvre cette formation pour ensuite mieux illustrer notre problématique.

### 1.5 Le problème spécifique à notre recherche

Le climat éthique est relié en tant que structure au climat de travail et donc à la communication interne qui en son sein, permet de créer du lien, de prendre parti et de rendre possible la performance globale de l'organisation (Ibid.). Nous l'avons vu, parmi les différents outils utilisés par la communication interne, on retrouve la formation. La coexistence de la communication et de la formation permet de dépasser les cadres traditionnels de leurs objectifs respectifs (pédagogiques pour la

formation et véhicule de transmission des messages managériaux pour la communication) (Ibid.) afin de préparer l'adaptation à un changement. Le changement de culture éthique<sup>6</sup>, dont il est question dans cette recherche, a conduit l'administration montréalaise à se poser, en termes communicationnels, la question suivante :

Comment accompagner [ce] changement, expliquer les nouvelles règles et procédures, convaincre les acteurs de la nécessité de les appliquer, sans [être] trop décalés par rapport à la réalité vécue et perçue par les acteurs ? (Kaciaf et Legrave, 2011, p. 205).

Pour répondre à cette question, le Bureau du contrôleur général de la Ville de Montréal (notre partenaire de recherche) s'est vu entre autres<sup>7</sup>, attribuée cette mission en accord avec son rôle de « promo[tion] et [de maintien des] comportement[s] et [du] respect des valeurs de l'organisation »<sup>8</sup>. Pour ce faire, il a, dès janvier 2013, mis en place une formation destinée à l'ensemble des 2000<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Ce changement a été imposé par une loi adoptée en 2010 et dont l'objet était :

[...] d'assurer l'adhésion explicite des membres de tout conseil d'une municipalité aux principales valeurs de celle-ci en matière d'éthique, de prévoir l'adoption de règles déontologiques et de déterminer des mécanismes d'application et de contrôle de ces règles. (*Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*. (2010). E-15.1.0.1, art. 1. Récupéré de <http://canlii.ca/t/q1kx> )

<sup>7</sup> Le Bureau du contrôleur général a été déclaré comme enjeu stratégique par l'administration et sa mission vise également à : (1) Assurer l'existence et l'efficacité des contrôles nécessaires à la saine gestion et l'utilisation des fonds publics, des ressources internes et des actifs de la Ville, et ce, en conformité avec les lois, règlements et encadrements en vigueur et (2) Assurer une vigie corporative sur l'organisation en vue d'appuyer l'administration dans sa gouvernance. (Site web du Service du contrôleur général, consulté avant qu'il ne disparaisse pour laisser place au Bureau du contrôleur général au mois de mai 2014).

<sup>8</sup> Site Web du Service du contrôleur général, consulté avant qu'il ne disparaisse pour laisser place au Bureau du contrôleur général au mois de mai 2014.

<sup>9</sup> Le but était ici de former les gestionnaires qui à leur tour formeront leurs employés, depuis janvier 2013, 932 gestionnaires sur 2000 ont ainsi déjà été formés.

gestionnaires de la Ville, pour expliquer les composantes du nouveau code de conduite, préalablement distribué auprès des 28,000 employés en décembre 2012.

#### 1.5.1 L'encadrement des comportements à la Ville de Montréal

La Ville de Montréal encadre le comportement de ses employés en matière d'éthique depuis 1988, date à laquelle elle s'est dotée de son premier code d'éthique à visée déontologique, énonçant les règles à respecter et les devoirs de chaque employé à la Ville de Montréal. Révisé en 1990, ce code prendra diverses formes jusqu'en 2004, passant d'un énoncé de *vision et de valeurs* (2000) à un *Guide de conduite à l'égard des valeurs de l'organisation destiné aux employés de la Ville de Montréal* (2004), mentionnant les valeurs de l'organisation soit « l'intégrité, la loyauté et le respect » et suggérant quelques comportements à favoriser à l'égard de celles-ci. Il faut attendre une autre révision en 2009 pour assister à un retour sur le fond (le nom du guide restant inchangé) voté par le comité exécutif, d'un document à visée déontologique et normative prescrivant les comportements attendus à l'égard des valeurs de l'organisation. En 2010, pour faire suite à l'adoption de la *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*, les municipalités sont dans l'obligation de se munir d'un

[...] code d'éthique et de déontologie qui énonce les principales valeurs de la municipalité en matière d'éthique et les règles qui doivent guider la conduite des employés [...] au plus tard le 2 décembre 2012<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> *Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale*. (2010). E-15.1.0.1, art. 16 et art. 45. Récupéré de <http://canlii.ca/t/q1kx>

En vertu de la loi, la Ville de Montréal doit donc se doter d'un code de conduite pour tous ses employés et faire adopter le projet de règlement en conformité avec les nouvelles exigences légales. Le Bureau du contrôleur général procède donc, après adoption du règlement par le conseil municipal et le conseil d'agglomération (août 2012), à la révision du guide existant (2009) et à la « [...] consultation d'employés<sup>11</sup> sur [le code d'éthique et de déontologie, ainsi qu'à] la publication d'un avis public » (Ibid., art. 18). Après consultation, le « guide » (document administratif) devient donc en décembre 2012, le *Code de conduite des employés de la Ville de Montréal* approuvé par voie réglementaire<sup>12</sup>.

Le cadre réglementaire (règlement municipal) impose à la Ville de Montréal des contraintes tant au niveau de la rédaction du code de conduite, qu'au niveau de sa mise en application, puisqu'un règlement municipal entre en vigueur dès sa parution, son application ne peut *de facto* être reportée à une date ultérieure. Pressée par ce contexte juridique, la Ville de Montréal distribue son code de conduite auprès de ses 28,000 employés en décembre 2012. Consciente des limites d'un code de conduite sur la régulation des comportements des individus (hétérorégulation), cette dernière désire mettre en place des outils d'accompagnement, permettant de dépasser le cadre

---

<sup>11</sup> Cette consultation s'est faite grâce à un questionnaire envoyé par voie électronique (intranet) aux 14 000 employés y ayant accès (122 questionnaires ont été retournés) et dans le cadre de rencontres avec les employés issues

[...] de toutes les unités d'affaires afin de déléguer des personnes représentant tous les groupes d'employés. Ces derniers ont été divisés en quatre groupes d'environ 20 à 23 personnes [...]. (Rapport de consultation des employés, 2012, p. 11) pour un total de 86 employés.

<sup>12</sup> Il est à noter que le passage de « Guide » à « Code » au-delà du contexte réglementaire et contrainant dont il est issu, s'inscrit également dans la volonté des employés consultés dans le processus d'adoption, de « modifier le nom du document pour « code » [...]. (Rapport de consultation des employés (document interne) 2012, p. 3)

déontologique et normatif au sens strict pour ajouter une dimension éthique centrée sur la réflexion des employés (autorégulation)<sup>13</sup>.

### 1.5.2 Une réflexion sur le comportement éthique

Le comportement en organisation est intimement lié aux dilemmes éthiques qui obligent les individus à s'interroger sur ce qui est bien de faire ou de ne pas faire dans une situation donnée (Trevino et Nelson, 2010), surtout quand les valeurs personnelles entrent en conflit avec celles du contexte organisationnel. Ainsi à la question « Dois-je offrir, accepter ou refuser un cadeau dans telle ou telle situation professionnelle ? », l'étude du comportement éthique dans l'organisation nous oblige à comprendre les facteurs qui influencent le comportement dans cette situation (Ibid.). Si les facteurs internes (développement moral de l'individu) sont importants, les facteurs externes (règles du contexte de travail, systèmes de récompense, sanctions, influence des pairs, attentes de ceux qui incarnent l'autorité ou rôles que l'organisation alloue aux différents acteurs) restent ceux sur lesquels se concentrent les pratiques organisationnelles en matière d'éthique, parce que ce sont celles sur lesquelles les gestionnaires ont le plus d'influence (Ibid.). Pour amener les gestionnaires à comprendre comment ces principes de gestion s'appliquent à la conduite éthique (Ibid.) des employés dont ils ont la responsabilité dans

---

<sup>13</sup> Le contexte politique instable et délétère à la Ville de Montréal à la fin de l'année 2012 (scandales à répétition, mise sur pied de la commission Charbonneau, démission des principaux membres de l'exécutif de l'administration Tremblay) n'avait pas permis de préparer les employés à la distribution du code de conduite ni de communiquer sur ce dernier, pour deux raisons que le Bureau du contrôleur général a jugé évidentes : (1) il était difficile entre l'adoption du règlement par les élus et l'approbation finale (2 mois) de former les 2000 gestionnaires de la Ville avant que ces derniers ne le distribuent à leurs employés et (2) la révision du guide de 2009 pour devenir le *Code de conduite des employés de la Ville de Montréal* ne permettait pas de « sensibiliser » les gestionnaires sur un document en devenir qui n'a été final qu'au mois de Novembre 2012, moins d'un mois avant sa distribution.



l'organisation, le Bureau du contrôleur général a procédé depuis janvier 2013, à la modélisation (au sens de modèle à suivre) éthique du rôle des gestionnaires (Kaptein, 2008a, 2011) à travers une formation<sup>14</sup> d'une demi-journée. Cette démarche, quoique méritoire sur le plan pédagogique (petits groupes de 15 personnes pour favoriser les échanges au détriment de grands groupes de 100 personnes et plus, interaction suscitée par des cas pratiques avec possibilité pour les gestionnaires de répondre aux questions grâce à un boitier et mobilisation de la réflexion) s'inscrit dans une volonté d'accompagnement des gestionnaires pour expliquer les nouvelles règles du code de conduite. Malheureusement, la complexité de la réalité vécue et perçue par les acteurs de l'organisation à qui s'adresse ce nouveau code de conduite ne pouvait être traitée via ce type de formation, largement recommandée (pour ne pas dire imposée) par la hiérarchie. À l'automne 2013, le Bureau du contrôleur général a commencé le traitement approfondi de certaines problématiques éthiques précises, dont celle reliée à la valeur « intégrité »<sup>15</sup> du code de conduite, et plus spécifiquement à l'acceptation induite de certains avantages<sup>16</sup> par les employés de la Ville de Montréal. Cette

---

<sup>14</sup> Cette formation, approuvée par le directeur général et transmise aux directeurs d'arrondissement, qui l'ont à leur tour transmise à leurs gestionnaires a les objectifs suivants : « Faire un survol sur le nouveau code de conduite des employés de la Ville de Montréal (adopté en décembre 2012); Voir les formulaires relatifs au nouveau code de conduite; Voir quelques concepts d'éthique sous forme de cas et discussion; Outiller [les gestionnaires pour qu'ils puissent] répondre à leurs employés lorsqu'ils sont confrontés à un dilemme éthique » (Document intern, Bureau du contrôleur général).

<sup>15</sup> Nous empruntons à notre partenaire de recherche, et faisons nôtre sa définition de l'intégrité :

La franchise, [la] droiture et [l']honnêteté sont [les] qualités [que] la Ville de Montréal attend de ses employés. Elles constituent l'essence de la confiance que les citoyens accordent à l'administration. L'intégrité dont doit faire preuve l'employé dans le cadre de ses fonctions devient par extension l'intégrité même de la Ville » (*Code de conduite des employés de la Ville de Montréal*, 2012, Préface). Nous précisons également que le chapitre 3 du code de conduite des employés de la Ville de Montréal dédié à l'« Intégrité » fait référence à sept sections dont : « (1) Les règles générales applicables aux conflits d'intérêts, (2) la Détention d'intérêt, (3) les Activités professionnelles et promotion, (4) les Avantages, (5) la Divulgarion des relations familiales, (6) la Prévention du favoritisme et (7) la Diligence. (*Code de conduite des employés de la Ville de Montréal*, 2012, p. 12)

<sup>16</sup> Nous entendons ici par avantages :



initiative, qui a constitué le point de départ de notre partenariat, avait aussi pour but de mettre en avant la capacité réflexive et l'engagement des gestionnaires.

Ce partenariat vise donc le traitement de la problématique éthique suivante : les avantages induisent reçus, sollicités ou acceptés en contrepartie de l'exercice de ses fonctions, en misant sur la dimension réflexive de l'éthique<sup>17</sup> (éthique personnelle de l'individu), et sur la dimension collaborative de notre processus d'intervention, pour consolider durablement les comportements. Le contexte médiatique, politique et organisationnel actuel favorise et impose l'adoption de comportements qui vont dans le sens de ceux voulus par l'organisation en matière d'intégrité. Mais il arrivera difficilement à prévenir les résistances ou retour aux mauvaises habitudes, ni verrouiller le comportement désiré sur le long terme.

## 1.6 La question générale de la recherche

Comme nous l'avons mentionné précédemment, notre partenaire de recherche a logiquement puisé dans les outils de communication qui était à sa disposition (formation des employés) pour aller au-delà de la simple transmission d'information véhiculée par le code de conduite. Mais cette formation ancrée dans une perspective

---

[...] un cadeau, un don, une faveur, un prêt, une compensation, une avance, un bénéfice, un service, une commission, une récompense, une rémunération, une somme d'argent, une rétribution, un profit, une indemnité, une remise sur un produit ou service, une entrée gratuite ou à prix réduit à des événements sportifs ou culturels ou autres de même nature, un voyage, une promesse d'avantages futurs, une marque d'hospitalité ou toute autre chose de nature semblable. (*Code de conduite des employés de la Ville de Montréal*, 2012, p. 5)

<sup>17</sup> Cette dimension est celle qui a été identifiée par notre partenaire de recherche, nous reviendrons plus en détail sur la notion de « réflexivité » propre à l'éthique et sur la « pratique réflexive » comme élément du processus d'intervention que nous proposons.

traditionnelle de management, limite aux yeux de l'équipe de recherche, la capacité réflexive de ceux à qui elle s'adresse, et même si elle suscite un début de réflexion louable, vise *systématiquement* et *mécaniquement* l'« adhésion<sup>18</sup> » des employés au nouveau code de conduite et à son contenu, sans égard à la complexité (*systémique*) d'un tel changement.

Dans cette présente recherche, nous tenterons donc de répondre à la question suivante : Comment la communication organisationnelle peut faire passer l'employé d'un simple statut de « récepteur » d'un message à portée déontologique à celui d'un « acteur » actif et réflexif, désireux de renforcer son comportement en matière d'intégrité ?

### 1.7 La perspective communicationnelle de la recherche

Si notre recherche s'inscrit dans le champ de la communication organisationnelle c'est que nous considérons que l'action de la communication peut jouer un rôle prépondérant dans le changement en organisation (Grosjean et Bonneville, 2011, p. 178). La *communication* est ici pour nous constitutive de l'organisation et du changement par l'*action*. Elle pose l'*interaction* comme créatrice de sens (Ezzy, 1998; Grondin, 2003; Ricoeur, 1976; Starks et Brown Trinidad, 2007; Thachankary, 1992, cité Grosjean et Bonneville, 2011) et « met l'accent sur l'étude de l'action [...] et de son effet sur la création de sens par les acteurs [...] dans l'expérience [communicative et/ou formative] vécue » (Cheney, 2000, cité dans Grosjean et Bonneville, 2011, p. 190-191). Cette perspective s'inscrit dans l'étude des « relations entre communication, sens et action » (Bernard, 2004, cité dans Bernard et Joule

<sup>18</sup> Le terme « adhésion » renvoie ici à la dimension classique et fonctionnaliste du « faire approuver », nous verrons plus loin (Chapitre 2) que nous pouvons faire « adhérer » au sens strict, c'est-à-dire « faire coller » la réflexion de l'employé à ses actes comportementaux.

2005, p. 188). C'est à partir du comportement en situation de communication des acteurs dans l'organisation que nous explorerons les dynamiques de renforcement des attitudes et des comportements dans l'organisation au regard de l'intégrité.

### 1.8 La pertinence sociale de la recherche

Selon nous, nombreuses sont les raisons qui justifient d'explorer un processus d'intervention en communication dans une perspective de changement des comportements en matière d'intégrité au sein d'un changement de culture éthique plus vaste à la Ville de Montréal.

D'abord, parce que nous savons et nous l'avons vu, que l'autorégulation joue un rôle prépondérant dans la vie de l'organisation en complément des dispositifs hétérorégulateurs existants en matière d'intégrité. Ensuite, parce que cette recherche-intervention permettra au champ de l'éthique appliquée, de s'ouvrir à l'interdisciplinarité offerte à la fois par la communication organisationnelle et les disciplines qu'elle convoque en psychologie sociale (*engagement* et *persuasion*). Et enfin, parce que la nature de notre posture méthodologique conçoit le changement à partir de sa dimension réflexive et participative, en proposant à l'éthique appliquée de nouveaux outils d'intervention et d'accompagnement.



## CHAPITRE II

### CADRE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET THÉORIQUE

#### 2.1 Introduction

Nous venons de voir dans le chapitre précédent que la communication organisationnelle peut être un champ de recherche à considérer pour favoriser la capacité réflexive des individus (autorégulation) et leur engagement face à un changement de *culture éthique*. Dans notre cas, celui-ci a été initié par le pouvoir législatif, et imposé sous forme de règlement municipal à notre partenaire de recherche. Au sein de cette recherche, réside donc la nécessité d'arrimer notre problématique, notre question de recherche et nos choix méthodologiques à notre posture de recherche qui est celle de l'engagement par l'action pour changer et/ ou consolider son comportement en matière d'éthique en complément du cadre déontologique existant. À ce titre, nous développerons dans le présent chapitre nos ancrages, ontologique, épistémologique et axiologique pour ensuite exposer notre cadre théorique. Ces éléments qui sous-tendent notre réflexion nous permettront de montrer qu'en agissant sur les éléments constitutifs de la réalité de notre terrain, les interactions entre sens, action (actes engageants) et communication justifient pleinement le choix méthodologique d'une recherche-intervention.



## 2.2 Le cadre conceptuel

### 2.2.1 L'ancrage ontologique

« L'ontologie s'intéresse à la nature du monde et de la réalité » (Miller, 2005 cité dans Barnabé, 2010, p. 19). Parmi les hypothèses fondatrices de cette recherche se trouve l'existence « [...] de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte » (Guba et Lincoln, 1989, p. 86). Cette hypothèse d'ontologie relativiste (Guba et Lincoln, 1989, 1998) considère donc le caractère relatif de ce qui existe au sens où la réalité de notre terrain de recherche et d'intervention, les comportements éthiques dans l'organisation, n'est pas « gouvernée » uniquement par le cadre législatif et normatif en vigueur. Ici, les comportements éthiques ne correspondent pas au réel auquel il se rapporte (cadre normatif existant dans l'organisation) mais dépendent de la représentation « la plus informée et sophistiquée faisant consensus parmi les individus [...] » (Guba et Lincoln, 1989, 1998 cité dans Avenier, 2011, p. 377). Autrement dit, la seule existence d'un code de conduite ne peut garantir la réalisation de comportements éthiques effectifs de manière systématique. C'est la représentation que s'en font les acteurs auxquels il est destiné qui constitue l'élément déclencheur ou pas des comportements éthiques souhaités par l'organisation. Cette précision ontologique du caractère relatif des réalités vécues et perçues par les acteurs de l'organisation au chapitre des comportements éthiques, va nous permettre maintenant de spécifier l'ancrage épistémologique de la présente recherche.

### 2.2.2 L'ancrage épistémologique

L'approche fonctionnaliste inspirée d'une épistémologie positiviste, gouverne encore largement les pratiques organisationnelles (Smith, 2002). Cette approche, très



présente dans les structures administratives dont notre terrain de recherche et d'intervention fait partie, propose une théorie qui explique le comportement de chaque élément et l'organisation de l'ensemble des éléments, comme correspondant à une fonction (Lacasse, 1991). Les postulats positivistes de cette approche, nous enseignent que

[...] les préceptes et les démarches de résolution de problèmes [...] trouvent leur pertinence lorsqu'il s'agit de traiter de certaines réalités relevant de ce que Le Moigne (1995) identifie par l'univers câblé [...] c'est-à-dire l'univers prévisible, stable et contrôlable. (Do, 2003, « s. p. »)

L'*univers* organisationnel tel qu'il est pensé au chapitre des normes en matière d'éthique est un bon exemple d'« univers câblé ». En effet, en ne considérant pas *l'imprévisible, l'instable et l'incontrôlable*, ce qui est le propre des actes comportementaux et le principal reproche que la littérature scientifique lui adresse (Weaver et Trevino, 1999 ; Sims, 1991 ; Stevens, 2004, 2008 ; Weller 1988), il ne peut en tout temps favorablement influencer les changements de comportement en matière d'éthique. Ainsi, la

[...] croyance en l'hypothèse de décrire, mais aussi d'expliquer de façon unique et permanente la réalité dont on postule l'existence, pour rendre compte de la multiplicité des manifestations de la réalité [en matière de comportement éthique] (Le Moigne, 1995)

est de notre point de vue, insuffisante et en totale opposition avec notre ontologie relativiste. Le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln (1989, 1998) repose sur l'hypothèse d'ontologie relativiste qui stipule le caractère relatif de ce qui existe (Avenier, 2011), nous l'avons vu plus haut. Il repose également sur l'hypothèse fondatrice d'inséparabilité entre système observant et système observé (Von Forester, 1981). Fonder notre ancrage épistémologique sur ces

hypothèses va nous permettre de considérer la conception phénoménologique, interactionniste de la connaissance selon laquelle l'*interaction* du sujet connaissant avec l'objet observé est précisément constitutive de la connaissance (Glaserfeld, 2001; Le Moigne, 1995; Guba et Lincoln, 1989, 1998). ,

La réalité connaissable est perçue ou définie par l'expérience que s'en construit chaque sujet prenant conscience ou connaissant[...]. La connaissance devient dès lors inséparable de l'interprétation. (Le Moigne, 1995)

L'employé en organisation,

[...] élabore une représentation de la situation dans laquelle il doit agir [activité comportementale] afin de pouvoir s'orienter dans un système d'interactions qui représente un certain degré de difficulté<sup>19</sup>. (Di Nuisio, 2000, p. 232)

et l'auteur de poursuivre,

Les représentations des actions que les individus développent pour échapper aux situations d'incertitude très complexes sont évidemment destinées à évoluer au fur et à mesure que les systèmes d'interaction auxquels sont confrontés les acteurs se font davantage hétérogènes et complexes. (Ibid., p. 234)

En d'autres termes, l'interprétation que fait l'employé de sa propre situation est nécessaire au changement de son comportement et justifie à nos yeux l'abandon d'une posture positiviste centrée uniquement sur l'analyse causale entre

---

<sup>19</sup> Ce degré de difficulté représentant l'interprétation par les acteurs des règles dans leur application systématique et la dimension complexe entourant ce qui motive le comportement des acteurs en matière d'éthique.

environnement normatif et comportements, pour se concentrer sur l'individu qui agit selon ses principes et en cohérence avec sa perception<sup>20</sup> de la situation.

Le code de conduite ou tout système de contrôle dans l'organisation n'existe donc comme représentation construite de la *réalité*, que dans l'*interaction* entre ce dernier et les individus auxquels il est destiné. À cette connaissance s'ajoute aussi à notre sens la dimension constructiviste qui confère « aux acteurs sociaux, [...] [l']« autonom[i]e » dans leur pensées, leurs pratiques et leurs comportements » (Bernard et Joule, 2005, p. 187). Ainsi, cette approche de type *constructiviste-phénoménologique*, fondement de la perspective interactionniste entre l'individu *autonome* dans son comportement et la situation, va nous permettre de considérer un cadre théorique qui mise sur les changements d'attitudes et de comportements en modifiant certaines caractéristiques de la situation pour créer du *sens* et de la *valeur* chez les sujets connaissants, en les amenant par les actes, à *librement* changer ou consolider leur comportement en matière d'éthique. Notre cadre théorique - paradigme de la communication engageante- est d'ailleurs lui-même ancré dans cette perspective interactionniste puisqu'il rend compte des dynamiques qui se créent entre le sujet et l'action prise dans une situation de communication (Joule *et al*, 2007), ce que nous verrons plus en détail, dans notre cadre d'analyse. Enfin, en lien avec le processus communicationnel que nous souhaitons convoquer, il nous paraît fondamental d'en préciser le contexte au regard de la « conduite humaine » dans une acception constructiviste, c'est-à-dire construite du point de vue des acteurs en fonction de leur réalité sociale (Mucchielli et Noy, 2005). Ainsi, le contexte de notre processus communicationnel est :

[...] consubstantiel au fonctionnement permanent d[es] activités d'expression (conduites, attitudes, manières d'être, verbalisations...). En effet, à travers ces

---

<sup>20</sup> Nous verrons dans l'analyse de notre cadre théorique que l'engagement peut-être un vecteur de changement des perceptions de ce qui constitue ou pas un comportement éthique et (*re*) *faire agir* l'individu rationnellement en fonction de ce que préconise le code de conduite.

activités expressives, [le sujet] réagi[t] à une définition personnelle qu[‘il a] de la situation, définition que de ce fait, [il] propose implicitement aux autres car [sa] conduite « fait sens » pour [lui] et ce sens est sens par rapport à la situation qu[‘il a] implicitement définie [...]. (Ibid., p. 24)

Ceci confirme également que notre ontologie relativiste qui postule l’existence de multiples réalités socialement construites, fondement de l’épistémologie constructiviste que nous convoquons, correspond bien au cadre que nous voulons donner à cette recherche. La précision de notre ancrage épistémologique et sa pertinence démontrée, vont nous permettre maintenant de spécifier l’ancrage axiologique de la présente recherche.

### 2.2.3 L’ancrage axiologique

Admettre la réalité socialement construite des organisations à travers les interactions des individus et des situations dans lesquelles ils se trouvent revient à faire jouer à l’humain une place centrale dans cette entreprise.

L’ensemble des courants managériaux<sup>21</sup> depuis deux décennies, [...] reconnaît le] caractère central de la personne humaine, de ses attitudes et de ses comportements [éthiques] au travail. (Aktouf, 2002, p. 258)

21

Qu’il s’agisse du courant de la culture d’entreprise (Ouchi, 1981; Deal et Kennedy, 1982; Peters et Waterman, 1982) ou de celui de la mobilisation des intelligences et de la valorisation des ressources humaines (Peters et Austin, 1985; Waterman, 1987; Crozier, 1989; Archier et Sérieyx, 1984) ; que ce soit par le biais de la qualité totale et de la réintroduction du sens du travail (burr, 1979; Juran et Gryna, 1980; Michel, 1989; Sérieyx, 1989; Peters et Austin, 1985; Mintzberg, 1989) ou de la réalisation du lieu de travail comme un lieu de concertation et de partages (Peters et Austin, 1985; Weitzman, 1984, Peters, 1987; DePree, 1989); que ce soit dans la critique des méfaits que constituent les agissements de la majorité des managers occidentaux pétris d’économisme, de court terme, d’utilitarisme, et de non-reconnaissance de l’employé (Etzioni, 1989; Minc, 1990, Mintzberg, 1989; Bourcier et Palobard, 1998; Harrington, 1998, Dejours, 1997, Burnstein *et al.*, 1999) ou encore dans [...] le business dit « éthique » et « éthique spirituel » (Ouimet, 1999; Pauchant, 2000). (Aktouf, 2002, p. 262-63)



Ces derniers ont appelé (et appellent encore malheureusement) à mettre au centre de leurs préoccupations l'humain dans son acception « instrumentale » c'est-à-dire comme « instrument de production » au service de l'organisation.

[...] On veut lui faire épouser la « bonne » culture, le faire adhérer aux « bons » symboles, le voir se mobiliser autour d'un projet commun [...]. (Ibid., p. 263)

Or, les références et les codes établis (y compris les codes de conduite) ne suscitent plus d'emblée l'adhésion de tous, de sorte que nous devons « revenir aux sources de l'expérience éthique ». Il n'est pas d'expérience humaine de l'éthique sans expérience de la liberté (Lucier, 2000) et cette conception porte en elle, un projet humaniste fort, que nous définirons comme suit :

[L'humanisme est] un système centré sur l'homme, son intégrité, son développement, sa dignité, sa liberté. Sur le principe que l'homme n'est pas un moyen pour parvenir à tel ou tel but mais qu'il porte en soi sa propre fin. Sur sa faculté d'activité non seulement individuelle, mais sur son activité de participation à l'histoire, et sur le fait que chacun porte en lui l'humanité tout entière. (Fromm, 1961, cité dans Ibid., p. 267)

Nous retenons cette définition que la liberté *même limitée* (au sens bureaucratique du terme), de l'individu à agir dans l'organisation en dehors des cadres normatifs existants (règles de déontologie, règles administratives) est conditionnelle à son engagement qui place l'*acte engageant* (autonomie de l'individu dans son comportement) au cœur de son fondement, ce que nous verrons dans les prochains paragraphes qui constituent notre cadre théorique d'analyse.

## 2.3 Le cadre théorique

Notre recherche porte sur l'engagement par les actes en organisation pour obtenir des effets à la fois sur les attitudes et les comportements en matière d'éthique. Nous définirons donc en premier lieu, les concepts clés qui nous permettront de préciser notre cadre théorique d'investigation. Nous terminerons par un réexamen de notre question de recherche à la lumière des précisions apportées avant de détailler les objectifs spécifiques de cette recherche.

### 2.3.1 Persuasion et autorité

Nous l'avons vu, la communication est indispensable pour diffuser les valeurs de l'organisation et sensibiliser les employés. Elle est même reconnue comme l'une des compétences managériales clés en milieu organisationnel (Cheney, 2007; Hellriegel *et al*, 2001, cité dans Parboteeah *et al*, 2010). Toute communication a une visée persuasive dont le but est de modifier les idées que chaque membre de l'organisation peut avoir sur tel ou tel sujet (Hovland *et al*, 1949, 1953), à condition de respecter les facteurs suivants:

- 1- *Les caractéristiques de la source*: l'efficacité du message est, par exemple, affectée par la crédibilité de la source, la sympathie qu'elle a su ou pu inspirer, etc.
- 2- *La construction du message*: l'efficacité du message dépend, notamment, du choix et de la place des arguments (forts versus faibles), du choix du type d'argumentation (unilatérale versus bilatérale), du type conclusion (explicite versus implicite), etc.
- 3- *Le contexte dans lequel le message est émis*: l'efficacité du message dépend



notamment du contexte (agréable ou désagréable; choix ou contrainte, appel à la peur ou non, etc.) dans lequel un message est diffusé.

Intégrés dans les plans de communication de l'organisation, les facteurs ci-dessus offrent l'avantage d'amener l'individu vers de « nouvelles idées, convictions ou opinions », voire même dans certains cas vers une « réelle prise de conscience » (Joule, 2000, p. 280). Dans la volonté de changement des idées souhaité par l'organisation (effets cognitifs), la persuasion et le pouvoir formel (code de conduite par exemple) peuvent se montrer plutôt efficaces, mais ils peinent néanmoins à déboucher sur des comportements attendus (effets comportementaux), surtout si ces comportements entrent en conflit avec des habitudes ancrées dans l'organisation (Ibid.).

### 2.3.2 Les stratégies de soumission librement consentie

Les stratégies de *soumission librement consentie* (Joule et Beauvois, 2009) qui appartiennent à la psychologie de l'engagement (Kiesler, 1971) apportent un éclairage intéressant sur ce point. En lieu et place de la contrainte formelle (code de conduite) et de la communication tendant à convaincre du bien-fondé de celle-ci, les stratégies de soumission librement consentie proposent sur un plan pratique d'étudier les procédures susceptibles d'amener autrui à modifier librement ses comportements (Joule, 2006; Joule et Beauvois, 2009; Girandola et Joule, 2008). Il s'agit d'obtenir de la part d'individus, des actes *a priori* anodins (actes préparatoires) mais qui auront pour conséquence d'engager ces derniers à changer de comportement (Joule, 2000). Le contenu du code de conduite de la Ville de Montréal répond à une volonté de l'organisation de faire appliquer les valeurs auxquelles elle s'identifie (intégrité, loyauté et respect). Accompagner ces valeurs d'actes peu coûteux (participer à une

formation éthique dans le cadre de son travail ou répondre à un questionnaire par exemple) permettrait de satisfaire ensuite la réalisation d'actes comportementaux plus coûteux, dans le cas qui nous occupe, renoncer à tout avantage comme défini dans le *Code de conduite des employés de la Ville de Montréal* (p.5) en contrepartir de l'exercice de ses fonctions.

### 2.3.3 La notion d'engagement

La psychologie de l'engagement nous enseigne quant à elle ce qu'on entend par la notion d'engagement, quelles sont les caractéristiques de l'acte engageant et quels sont ses effets. La première définition de l'engagement proposée par Kiesler et Sakumura (1966) est la suivante: « L'engagement est le lien qui unit l'individu à ses actes comportementaux » (Joule et Beauvois, 2009, p. 35). Joule et Beauvois vont plus loin en donnant une définition non pas vue comme une conséquence de l'engagement, mais une définition de l'engagement proprement dit, c'est-à-dire: « L'engagement correspond, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé » (Ibid., p, 60).

Autrement dit, l'engagement (éthique), est tributaire de la situation à travers laquelle il se manifeste (respect des dispositions éthiques inscrites dans le code de conduite) ou pas (adoption de comportements non-éthiques qui enfreignent ces dites dispositions). Comme nous l'avons dit précédemment, les facteurs situationnels influencent le comportement éthique dans l'organisation (Cassel et al., 1997; Cleek et Leonard, 1998; Weaver et Trevino, 1999). Changer la situation ou créer une mise en situation dans le cadre d'une démarche communicationnelle articulée, en la précédant d'un acte préparatoire engageant (que nous définissons plus loin), permettrait donc de créer les conditions de réalisation d'un acte voulu par

l'organisation et imputable à son auteur. Mais à quelles conditions l'acte est-il considéré comme engageant?

### 2.3.4 Les caractéristiques d'un acte engageant

Les auteurs en psychologie sociale regroupent les conditions situationnelles ou caractéristiques de l'*acte engageant* en deux grandes catégories : la visibilité et l'importance de l'acte d'un côté, et les facteurs ayant trait aux raisons de l'acte de l'autre (Joule et Beauvois, 1981, 2009; Joule, 1999; Kiesler, 1971). Pour les besoins de notre recherche, nous entendrons par « acte » tout acte comportemental à visée éthique.

#### 2.3.4.1 La visibilité de l'acte

La visibilité de l'acte est déterminée par quatre facteurs : 1) le caractère public de l'acte (par opposition à l'acte anonyme), qui indique l'importance de rendre l'acte visible aux yeux des autres, car il devient dès lors plus difficile de se défaire devant témoins; 2) le caractère explicite de l'acte (par opposition à ambigu), qui renvoie quant à lui à l'affirmation sans détour d'une conviction ne laissant aucune place à l'interprétation; 3) l'irrévocabilité de l'acte; 4) la répétition de l'acte.

#### 2.3.4.2 L'importance de l'acte

Pour Joule et Beauvois (2009), « un acte est d'autant plus engageant qu'il est important » (p. 66). Selon les deux auteurs, l'importance se résume en deux facteurs:

les *conséquences* de l'acte et le *coût* de l'acte. « Un acte sans conséquence ne peut être tenu pour un acte engageant » (Ibid., p. 66-68). On comprend assez aisément qu'un acte dont les conséquences sont sujettes à sanction engage plus qu'un acte sans conséquence. Réside ici l'éternel débat à propos des sanctions que prévoit ou devrait prévoir le code de conduite, mais qui sont rarement appliquées ou apparaissent comme purement symboliques au regard de l'acte commis. L'organisation doit, elle aussi, s'engager à faire respecter les dispositions prévues par ledit code dans un processus semblable d'engagement ayant pour but le changement des comportements et plus largement la promotion d'une nouvelle culture éthique dans l'organisation.

Quant au coût de l'acte, il est fonction du coût *objectif* de ce dernier pour celui qui le réalise, que ce soit en termes de temps ou d'argent (Ibid., p. 66). Retenons simplement ici que tout acte engageant a un coût pour celui qui le réalise, que seule l'organisation est capable d'évaluer entièrement. Prenons l'exemple de l'intégrité d'un employé qui démissionne volontairement par opposition aux valeurs de son organisation. Ce dernier pose un acte qui a un coût bien plus élevé (pour lui comme pour l'organisation), que le *statu quo* que favorise souvent le système bureaucratique dans son imprécision et son interprétation trop laxiste des normes éthiques en place.

#### 2.3.4.3 Les raisons de l'acte

Au chapitre des facteurs ayant trait aux raisons de l'acte retenons ici, que « les raisons externes (promesses de récompenses) distendent le lien entre un individu et ses actes, alors que les raisons internes (« Je me suis comporté librement », « C'est dans ma nature d'avoir fait ce que j'ai fait ») le resserre (Ibid., p. 70). D'ailleurs, les recherches menées autour du *libre choix*, c'est-à-dire la liberté de faire ou de ne pas faire, montre qu'il constitue « un puissant facteur d'engagement des gens dans leurs actes, certainement même le facteur d'engagement le plus puissant » (Ibid., p. 71).

L'efficacité de l'engagement repose donc sur l'hypothèse que le sujet sache identifier l'acte préparatoire dans un *contexte de liberté totale*. Nous entendons ici démontrer qu'à l'échelle des interactions entre employés, une forme de communication informelle entre les individus pourrait créer une dynamique positive de renforcement du sentiment de liberté chez celui dont on requiert le concours en matière d'engagement éthique (comme les phrases « vous êtes quelqu'un d'intègre » ou encore « vous êtes quelqu'un d'honnête ») (Joule et Beauvois, 2009; Girandola et Joule, 2008).

### 2.3.5 Comportement éthique et engagement : un lien nécessaire

Le poids historique de la culture organisationnelle et de la pensée managériale (Aubert et de Gaulejac, 2007) a largement redéfini les comportements en organisation. La culture organisationnelle dans la sphère publique modifiée par sa structure (bureaucratique, corporatiste) et son idéologie (néo-libéraliste, utilitariste, fonctionnaliste) le rapprochement entre conscience intellectuelle et conscience morale chez l'individu (Morin, 2004) et donc, modifie *in fine* chez ce dernier, l'action morale, c'est-à-dire le comportement éthique.

#### 2.3.5.1 Définition du comportement éthique

Nombreux sont les auteurs (Weaver et Trevino, 1999 ; Sims, 1991 ; Stevens, 2004, 2008 ; Weller 1988) qui se sont intéressés au comportement éthique en organisation. Cette réflexion qu'ils ont menée n'aboutit pas nécessairement à une définition précise de ce qu'est un comportement éthique en organisation, mais plutôt à ce qu'il n'est pas et/ou devrait être. L'intérêt pour l'éthique dans les organisations s'étant



façonné à travers l'institutionnalisation de l'éthique par les praticiens d'une part et les études empiriques et normatives qu'elles ont suscitées chez les chercheurs d'autre part, peu ont donc théorisé la notion même de comportement éthique. Pour l'intérêt de notre recherche nous retiendrons ce que notre milieu d'intervention (la Ville de Montréal) définit comme comportement éthique c'est-à-dire les devoirs de l'employé et les règles à respecter en lien avec les trois valeurs *intégrité, loyauté et respect* qui doivent dicter la conduite de ce dernier.

#### 2.3.5.2 L'engagement comme catalyseur du comportement

« Seuls les actes nous engagent. Nous ne sommes donc pas engagés par nos idées, ou par nos sentiments, mais par nos conduites effectives » (Joule et Beauvois, 1987). Cette notion de l'engagement défendue par les auteurs nous conduit à maintenant considérer un élément essentiel de notre objet de recherche c'est-à-dire, l'engagement comme prérequis indispensable au changement de comportement. Il faut comprendre ici que notre champ d'application (champ normatif à visée déontologique en matière municipale) de la théorie de l'engagement que nous venons de présenter nous renvoie invariablement à considérer que si « [...] nos actes nous engagent, ils nous désengagent également » (Joule et Beauvois, 2009, p. 166). Il est question ici de clarifier les effets attendus de l'engagement dans notre recherche-intervention en distinguant les variables situationnelles qui *engagent*, de certaines *justifications externes* (d'ordre pécuniaire par exemple) qui *désengagent*, ou engagent pour les mauvaises raisons, ce qui ne tardera pas à avoir des effets pervers et nuisibles en matière d'éthique. Un employé qui par exemple refuserait tout avantage dans l'unique but de plaire à son employeur (la Ville de Montréal) ou au titre d'une récompense/reconnaissance sans engagement réel et affirmation durable de ce dernier.

### 2.3.5.3 Identification de l'acte engageant

Pour qu'un agent [le Bureau du contrôleur général de la Ville de Montréal] puisse tabler sur de beaux effets de l'engagement, sur le plan des attitudes, comme sur le plan des comportements ultérieurs, il faut bien sûr qu'il ait su susciter un lien entre les actes préparatoires et la personne dont il les a obtenus. (Ibid., 2009, p. 164-165)

Il est donc primordial que les employés identifient leurs actes comme des étapes nécessaires à leur changement de comportement ou au renforcement des comportements attendus. Dans le cas qui nous occupe, la finalité comportementale souhaitée, renvoyant à l'adoption de comportements éthiques face à des avantages indus c'est-à-dire, un refus de l'employé d'accepter tout avantage dans l'exercice de ses fonctions au sens où l'entend le *Code de conduite des employés de la Ville de Montréal* (p. 10).

### 2.3.6 La communication engageante comme cadre théorique

Ainsi, nous entendons, à la lumière de ces constats, ancrer notre réflexion à partir du champ de la communication organisationnelle que nous pensons le plus opportun pour traiter de la problématique des changements de comportements souhaités par la Ville de Montréal. Nous emprunterons à cette discipline, le paradigme de la *communication organisationnelle engageante* qui constitue à notre avis, un cadre d'analyse fécond pour favoriser la réalisation de comportements éthiques à la Ville de Montréal. Nous postulons que le défi que doit relever la Ville de Montréal, s'inscrit dans sa capacité à faire passer la « cible » (l'employé) d'un statut de *récepteur* d'un message à portée déontologique, à un statut d'*acteur* engagé (Girandola et Joule, 2008), en matière d'éthique.

La fragilité du lien causal entre attitudes et comportements (Channouf, Py et Somat , 1993) permet aux psychologues sociaux de

[...] propose[r] un modèle d[e] changement comportemental qui repose sur l'hypothèse qu'[un message à caractère persuasif intégré à un plan de communication dans l'organisation] serait plus efficace s['il] était précédé par l'obtention d'un comportement préparatoire [ou acte préparatoire, comme précédemment discuté] à valeur d'engagement [...]. (Chabrol et Radu, 2008, p. 118)

Le code de conduite n'est pas seul capable de changer les comportements, il doit être accompagné d'une stratégie plus globale associant la réalisation d'un acte préparatoire, duquel découlera ensuite la réalisation d'actes comportementaux attendus en matière d'éthique. Comme précédemment évoqué, l'efficacité du paradigme repose sur l'hypothèse que le sujet sache identifier l'acte préparatoire dans un contexte de liberté. La mise en situation par le moyen d'une communication initiale qui enclenche la construction de la situation et des caractéristiques de l'acte préparatoire à obtenir (communication engageante) constitue à nos yeux un paradigme valable et pertinent. Son utilisation permettra de favoriser la réalisation de comportements éthiques à la Ville de Montréal et d'enclencher un changement comportemental doté d'une valeur éthique forte dans un effort constant de promotion d'une nouvelle culture éthique à la Ville de Montréal.

Ainsi, en misant sur la psychologie de l'engagement et ses stratégies de soumission librement consentie (Joule et Beauvois, 2009) pour produire de l'engagement auprès des employés dont la Ville de Montréal recherche un changement de comportement, la communication organisationnelle engageante, parce qu'articulée à une communication persuasive, nous permettra d'obtenir des effets efficaces à long terme, à la fois sur les comportements et sur les attitudes (Joulet et Beauvois, 2009; Joule 2000; Girandola et Joule, 2008).

## 2.4 La question de recherche revisitée

Les considérations théoriques, précédemment évoquées, nous permettent à présent de préciser notre question de recherche, en fonction de celle initialement posée. Ainsi, dans cette présente recherche, nous essaierons de répondre à la question suivante : Quels sont les actes engageants qui permettent d'obtenir de la part de notre population cible, un renforcement du comportement éthique au sein d'un changement de culture éthique plus vaste et complexe ?

Nous l'avons vu, peu d'études ont abordé la question du « comment » s'y prendre pour créer de l'engagement en milieu organisationnel, nécessaire à un changement d'attitude et de comportement. Par conséquent, notre question de recherche revisitée s'inscrit dans l'action, en accompagnant *in situ*, un processus d'intervention producteur d'engagement à la Ville de Montréal pour interpréter par la suite, l'action menée et identifiée par quels actes et dans quel contexte l'engagement peut émerger.

### 2.4.1 Les objectifs spécifiques de la recherche

La démarche de notre recherche vise un objectif double : celui de la recherche d'une part et celui de l'intervention d'autre part pour favoriser la réalisation de comportements éthiques.

#### 2.4.1.1 Les objectifs de recherche

- 1- Comprendre comment la communication organisationnelle engageante peut influencer favorablement les éléments informels du contexte

organisationnel pour conduire à l'adoption de comportements éthiques effectifs;

- 2- Documenter le processus d'intervention de production d'engagement et ses impacts auprès des employés dans le but de favoriser l'adoption de comportements éthiques voulus par l'organisation;

#### 2.4.1.2 Les objectifs d'intervention

- 1- Suggérer un devis expérimental d'accompagnement adapté à la situation capable de favoriser le renforcement des comportements éthiques dans l'organisation;
- 2- Créer un espace de réflexion dans un climat de collaboration, de confiance avec les participants tout au long du processus d'intervention;
- 3- Explorer la dimension complexe du changement de culture éthique dans l'organisation et ses impacts.





## CHAPITRE III

### STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE

#### 3.1 Introduction

Le chapitre précédent, dédié au cadre épistémologique et théorique de cette recherche, nous a permis de préciser notre question de recherche qui justifie, nous l'avons montré, le mode de la recherche-intervention. Dans ce chapitre nous aborderons en premier lieu le choix de notre stratégie de recherche, avant d'explorer plus en détail la stratégie d'intervention et ses composantes (devis, méthode, participants). Nous clôturerons ce chapitre par le cadre éthique de la recherche et les données recueillies sur le terrain.

#### 3.2 La stratégie de recherche

##### 3.2.1 La recherche-intervention comme stratégie de recherche

La démarche d'intervention repose sur une « approche terrain » où le chercheur « intervien[t physiquement], directement et volontairement dans le cadre d'une relation particulière avec les acteurs de l'organisation étudiée [...] » (David, 2000, p. 3). Cette recherche-intervention comme son nom l'indique et comme nous l'avons vu

précédemment, répond au souhait de produire à la fois des connaissances pratiques nécessaires à l'action en organisation et de produire des connaissances théoriques utiles à la recherche plus largement (David, 2000). Pour David (2000), l'origine de cette démarche valorisant la notion d'intervention, provient d'un intérêt marqué au sein de certaines communautés de recherche (anthropologie et psychologie sociale entre autres) pour une action sur le terrain, « hors laboratoire », que Kurt Lewin (1951) baptisera *action research*. L'auteur attribue la légitimité scientifique des travaux en psychologie sociale au recueil de données sur le comportement, « objectivement observables ». Dépasser le stade de la réalité physique des choses par une intervention *in situ* permettrait donc de rendre possible une « observation sociale scientifique » qui ne reposerait pas uniquement sur la description d'une situation mais aussi et surtout sur sa compréhension (Ibid.). La recherche-action permet donc de « mettre au point [non seulement] des méthodes scientifiques d'observation [mais aussi] de recueil des perceptions individuelles et collectives » (Ibid., p. 4). Comme approche d'expérimentation sociale, elle

[...] s'appuie sur cette idée centrale de production d'un savoir qui se développe dans et par l'action réalisée [par les acteurs de l'organisation]. (Rhéaume, 1982, p. 44)

Notre recherche-intervention s'inspire directement de l'*action research* de Kurt Lewin (1951). Nous parlons plus facilement de recherche-intervention que de recherche-action dans le cadre de ce mémoire pour deux raisons que nous jugeons essentielles. D'abord, notre profil de recherche ainsi que la démarche dans son ensemble englobe tous les types de recherche-intervention y compris la recherche-action. De sorte que, même si nous logeons dans la filiation méthodologique et linéaire de la recherche-action telle que pensée, développée et éprouvée par Kurt Lewin, nous avons également eu le souci d'ajouter à ce cadre méthodologique une

dimension réflexive et participative<sup>22</sup> moins linéaire, développée par ses successeurs tels que Schein, Senge et Scharmer (Reason et Bradbury, 2001). En effet, « on ne saurait parlé de LA recherche-action » (Fragniere et Ley, 1981, p. 76), tant les pratiques en matière d'accompagnement du changement, le changement de culture éthique en ce qui nous concerne, ont fait émerger une nouvelle forme de recherche-action « [...] in which the consultant's role is to facilitate reflective inquiry within organization » (Reason et Bradbury, 2001, p. 3). Le processus de recherche-action tel que pensé par Lewin obéit à une forme séquentielle et une logique d'action linéaire, celle prônée par notre cadre d'analyse qui amène les gens à successivement réaliser des actes engageants de plus en plus coûteux pour obtenir de leur part un renforcement de leurs attitudes et de leurs comportements en matière d'éthique. La recherche-intervention que nous menons prétend vouloir répondre à un double objectif : produire des connaissances à travers une logique d'action séquentielle (passage des participants à travers plusieurs actes engageants) et favoriser le changement (adaptation à une nouvelle culture éthique à la Ville de Montréal via son nouveau code de conduite) en s'intéressant aux conditions de mise en place du processus. D'autre part, la recherche-intervention que nous menons est vue comme « une variante de la recherche-action selon laquelle l'influence du groupe favorise le changement des attitudes et des comportements individuels (Duchesne et Leurebourg, 2012, p. 3). Elle est « à la fois intervention au niveau de pratiques problématiques et recherche sur ces pratiques et sur l'intervention menée » (Paillé, 2004, p. 224). La recherche-intervention se veut collaborative au sens où recherche et intervention se font *avec* les acteurs (équipe de recherche et participants) mais également transformatrice, en ce sens qu'elle vise le changement de perspectives ou de pratiques *pour* ces derniers (Duchesne et Leurebourg, 2012). La recherche-

---

<sup>22</sup> Une non-linéarité (interaction simultanée entre la recherche et l'action) voulue à certains moments du processus linéaire d'intervention (suite logique d'actes engageants à faire faire à notre population) pendant la réalisation d'un acte engageant par exemple permet de davantage renforcer la réflexion et la participation, nous y reviendrons dans le prochain chapitre.

intervention, telle que nous l'utilisons comme stratégie de recherche,

[...] se veut un moyen de contribuer au développement des connaissances en regard d'une problématique donnée, et de poser des actions en vue de la résolution de cette problématique. (Paillé, 2007 dans Duchesne et Leurebourg, 2012, p. 4)

« [Elle] vise la formalisation et la contextualisation du changement, [en cherchant] à transformer effectivement l'organisation dans ses structures et ses comportements » (Cappelletti, 2010, p. 7). Ici notre recherche-intervention vise à transformer l'organisation, avec notre partenaire de recherche, dans sa façon d'engager par les actes les employés afin d'obtenir de leur part un renforcement, voire un changement de comportement en matière d'éthique et dans le cas qui nous occupe, leur comportement au chapitre de l'intégrité. Tout comme la recherche-action, la recherche-intervention (tableau 3.1) est à la fois :

appliquée (à l'action et à partir de l'action), impliquée (parce que le chercheur prend position), engagée (dans l'action et pour l'action) et imbriquée (en raison des liens qui se tissent entre chercheurs, participants et terrain). (Paillé, 2004 cité dans Duchesne et Leurebourg, 2012, p. 5)



Tableau 3.1 Similarités et distinctions entre la recherche-intervention et la recherche-action (adapté de Duchesne et Leurebourg, 2012, p. 7)

<b>Points communs</b> entre la recherche-intervention - recherche-action	<p>La recherche-intervention et la recherche-action sont des recherches sur l'action, menées dans l'action et elles ont l'action pour perspective</p> <p>Elles s'appuient sur l'action à partir d'un ensemble d'observations et de questionnements produits par les chercheurs en collaboration avec les participants.</p> <p>Elles visent la résolution des problématiques sur lesquelles elles se penchent, de même que la transformation des schèmes et des pratiques chez les acteurs concernés.</p>
<b>Différences</b> entre recherche-intervention et recherche-action	<p>La recherche-intervention préconise la formalisation simultanément à la contextualisation du changement. Elle veut transformer l'organisation dans ses structures et ses comportements, alors que la recherche-action favorise la contextualisation du changement au détriment de la formalisation de celui-ci.</p> <p>La recherche-intervention est conduite par une équipe de recherche et d'intervention plutôt que par un groupe de praticiens comme c'est le cas de la recherche-action.</p> <p>Le chercheur en recherche-intervention s'inscrit dans un rapport de proximité en regard du projet, alors qu'en recherche-action, la position du chercheur demeure extérieure à l'objet de recherche</p>

Voyons maintenant de manière plus détaillée quelles sont la posture et l'implication du chercheur dans la recherche-intervention.

### 3.2.1.1 Posture et implication du chercheur

Si dans la recherche-action le chercheur fait de l'« observation sociale scientifique » comme nous l'avons vu, le chercheur en recherche-intervention n'est plus ici uniquement « observateur d'un phénomène, il intervient dans l'action, dans la recherche et dans la formation des participants » (Dolbec et Prud'Homme, 2009 cité dans Duchesne et Leurebourg, 2012, p. 3). En recherche-intervention, le chercheur en tant que co-concepteur et partenaire du processus de transformation, s'inscrit comme l'un des éléments déterminants de la démarche instaurée. Il lui revient alors de déterminer les préoccupations des participants et d'accompagner les actions méthodologiques vers un modèle de résolution ou d'amélioration des pratiques (Mérini et Ponté, 2008).

### 3.2.1.2 La méthode de la recherche-intervention

D'un point de vue méthodologique, la recherche-intervention que nous menons s'articule à la fois autour de principes provenant directement de la démarche d'*action research* initiée par Lewin et en même temps, de principes méthodologiques propres à la recherche-intervention en sciences de gestion (Hachtuel, 1994 ; Moisdon, 1984, 1997). De sorte que nous nous approprions ici le mode de recherche-intervention le plus adapté pour penser de manière innovante l'intervention menée sur le terrain en opérant une forme de « bricolage<sup>23</sup> » méthodologique. Notre recherche-intervention comprend donc 6 principes, détaillés dans les tableaux 3.2 et 3.3 ci-après.

---

<sup>23</sup> Nous entendons par « bricolage » ici « [...] le produit d'un incessant travail d'essais et d'erreurs, mené par des acteurs ne possédant qu'un stock incomplet de connaissance [...] » (Javeau, 2001, p. 225)

Tableau 3.2 Les 5 principes de l'*action research* (adapté de Argyris et *al.*, 1985, p. 8-9 cité dans David, 2000, p. 6)

Principe 1	L' <i>action research</i> « implique une <b>expérience de changement</b> sur des problèmes réels [...] ». Un des objectifs est d'« apporter une assistance aux acteurs sur des problèmes réels ».
Principe 2	L' <i>action research</i> présume des « <b>cycles itératifs d'identification du problème de planification, d'action et d'évaluation</b> »
Principe 3	« Le changement envisagé implique une rééducation, c'est-à-dire un changement dans les façons de penser et d'agir (normes et valeurs exprimées dans l'action) ». Cette « rééducation » n'est possible que si les participants à la recherche sont « <b>libres de s'engager dans de nouvelles formes d'action</b> »
Principe 4	« L' <i>action research</i> interroge le <i>staut quo</i> à partir d'une <b>perspective démocratique, qui est cohérente avec les conditions de participation et de liberté de choix</b> ». Ce principe met en avant le <i>leadership</i> dans son acception participative et non-autoritaire et le changement vu à travers la création de conditions
Principe 5	L' <i>action research</i> contribue simultanément aux connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action en société dans la vie quotidienne. Théorie et pratique sont donc ici méthodologiquement liées dans un processus en partie commun de génération des connaissances

À ces cinq principes s'ajoute celui du *principe des deux niveaux d'interaction* (Hachtuel, 1994 ; Moisdon, 1984, 1997 cité dans David, 2000, p.12)

Tableau 3.3 Le principe des niveaux d'interaction

Principe 6	Le principe des deux niveaux d'interaction indique que <b>la recherche intervention suppose à la fois un dispositif d'intervention et une démarche de connaissance</b> . Dans le dispositif d'intervention, la relation du chercheur aux autres acteurs n'est pas fixée à l'avance. « L'intervention n'est pas seulement l'exploration d'un système mais la production de savoirs et de concepts qui permettent de penser les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager (Hachtuel, 1994, p. 70)
------------	--

Si notre recherche-intervention est basée sur les principes précédemment énumérés sa flexibilité méthodologique nous permet d'arrimer différentes techniques de cueillette de données qui ensemble participent au design du processus d'intervention. Pour ce faire nous avons fait appel à trois techniques de collecte de données : le questionnaire, l'entrevue et l'observation participante. Cette méthodologie mixte de recherche, à mi-chemin entre la recherche-action et la recherche quasi-expérimentale nous permettra selon la définition de Karsenti et Savoie-Zajc (2000) de « jumeler » des données quantitatives à des données qualitatives afin d'enrichir la méthodologie et possiblement, les résultats de la recherche.

### Le questionnaire

Le questionnaire est ici utilisé comme un des actes engageants que devront réaliser les participants à la recherche, en le remplissant (voir Annexe A). Nous avons utilisé des questions ouvertes avec une échelle de Likert pour mesurer les attitudes et les comportements<sup>24</sup>. Dans le cadre de notre recherche-intervention, les participants ont été invités par courriel à remplir le questionnaire en ligne via la plateforme de questionnaire *FormsCentral*<sup>25</sup>. À la fin du questionnaire, il était demandé aux participants, pour les fins de la recherche, de fournir les informations suivantes : la date, leur nom, leur prénom ainsi que leur adresse électronique. Tous les participants ont répondu au questionnaire qui a été récupéré via l'application en ligne

<sup>24</sup> Rappelons que le questionnaire n'est ici qu'un prétexte à l'engagement des participants. Le sujet du questionnaire, dépassant volontairement le cadre de cette recherche tout en conservant un lien avec celle-ci ainsi que les questions posées, ont été élaborées sur la base de questionnaires éprouvés dans la littérature pour mesurer l'engagement organisationnel (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Trevino *et al.*, 1998) ainsi que la perception du climat et de la culture éthique dans l'organisation (Victor et Cullen, 1988; Trevino, 1998). Si le but était de faire remplir un questionnaire dans lequel apparaissaient les coordonnées du participant (nom, prénom et courriel électronique) pour le caractère visible de l'acte, il nous semblait également opportun d'utiliser un questionnaire dont les résultats une fois compilés, serviraient au partenaire de recherche. Si ces derniers ne sont que partiellement abordés dans cette présente recherche, ils feront tout de même l'objet d'un compte-rendu qui sera remis au Bureau du contrôleur général.

<sup>25</sup> Un aperçu du questionnaire en ligne est disponible sur le lien suivant <https://adobeformscentral.com/?f=PFnL2T5fxko8YNE-s0qAcg>

*FormsCentral* et exporter dans un fichier excel pour analyse future. Les participants ont répondu sur une période s'étchelonnant du 21 novembre 2013 au 16 décembre 2013.

### Les entrevues

Au niveau des instruments de cueillette des données, interviewer les participants (entrevue individuelle semi-dirigée et atelier de réflexion collective) qui venaient de vivre une expérience formative où la réflexion éthique était sollicitée dans le cadre de leur travail, semblait cohérent. En effet, créer un espace de réflexion où les participants peuvent librement s'exprimer constituait un des objectifs d'intervention. L'espace de réflexion collective que nous appellerons « atelier de réflexion collective » permet quant à lui de récolter « le sens que les acteurs donnent à leur conduite » (Poupart, 1997, p, 175) dans le but de mieux explorer la dimension complexe de leur réalité vécue et perçue au chapitre de l'éthique dans l'organisation et d'en dégager des pistes d'action.

### Les entrevues individuelles

Les entrevues individuelles ont commencé le 20 décembre, c'est-à-dire peu de temps après que les participants aient répondu au questionnaire. Ces entrevues semi-dirigées ont été conduites par le chercheur qui s'est déplacé sur les lieux de travail de chacun des participants à l'exception d'un d'entre eux qui s'est déroulé dans les locaux de l'université. D'une durée de 45 mn à 1h, ces entrevues en dehors des heures de travail avaient pour but d'approfondir avec les participants les enjeux éthiques soulevés par le nouveau Code de conduite de la Ville de Montréal et les comportements attendus qui lui sont liés, particulièrement au chapitre de l'intégrité. Le statut semi-directif de l'entrevue suivait un canevas de questions ouvertes sans ordre préétabli permettant de laisser une liberté d'expression plus grande au répondant (voir Annexe B). Ces entrevues individuelles semi-dirigées ont été



enregistrées avec un dispositif d'enregistrement audionumérique. Tous les enregistrements garantissaient l'anonymat du répondant et plus tard, l'analyse du verbatim ainsi récolté a fait l'objet d'une codification alphanumérique (participant 1, 2 etc...). Malgré le formulaire de consentement obtenu et signé par les participants avant le début de l'entrevue, il a été proposé aux participants de pouvoir interrompre l'enregistrement à tout moment si ces derniers jugeaient leur propos trop sensibles, compromettants ou tout simplement s'ils n'étaient pas à l'aise d'en parler même sous couvert d'anonymat.

### L'atelier de réflexion collective

La recherche-intervention s'est terminée par une activité participative de changement collectif qui permettait de mettre en commun la réflexion sur sa propre pratique (retour réflexif), de chacun des participants autour d'une activité inspirée des pratiques de participation démocratique type « conversations de café<sup>26</sup> » et « cercles de dialogue<sup>27</sup> » (Mahy et Carle, 2012). En effet, le but était ici de faire « émerger le sens » des conduites éthiques dans l'organisation. Nous avons volontairement réalisé cette activité dans les locaux de l'université pour créer « un contexte agréable, informel et amical » (Ibid., p. 107) avec la réflexion et l'échange en son centre, ce

---

<sup>26</sup> Les cafés du monde ou *World Cafés* (Brown et Isaacs, 2005) sont des conversations menées par des groupes de personnes, réunies autour de sujets qui les préoccupent et qu'elles souhaitent partager. Autour de plusieurs tables se rassemblent des groupes de 4 ou 5 personnes qui vont échanger pendant 20 minutes sur un sujet précis, résultante d'une question ouverte posée par l'intervenant (ici le chercheur). Composé de plusieurs rondes de conversation de 20 minutes chacune, les participants sont invités à changer de table à chaque nouvelle question (3 au total). Seule une personne (la mémoire de la table) reste toujours à celle-ci, et livrera plus tard ce qui s'est dit à sa table pendant les conversations. Les participants sont donc invités à écrire sur les nappes en papier fournis et d'exprimer de la manière qui le veulent (symboles, mots-clés, dessins etc.) leurs impressions, idées et sentiments. Sept principes guident le processus : 1 Définir le contexte; 2. Créer un espace accueillant; 3. Engager et explorer des questions significatives; 4. Encourager la contribution de chacun; 5. Multiplier et connecter diverses perspectives; 6. Écouter ensemble pour comprendre; 7. Récolter et partager les découvertes collectives (Brown et Isaacs, 2005).

<sup>27</sup> Un cercle de dialogue (Pauchant *et al.*, 2005) est un espace et un temps privilégié où l'on se rend plus attentif au processus intérieur de la pensée et à ses effets extérieurs (Mahy et Carle, 2012).

que l'université peut jusqu'à un certain point refléter comme lieu, du moins symboliquement. Nous avons également disposé les tables de façon à favoriser les échanges en plus d'avoir fourni aux participants café, jus et mignardises. Cette activité rassemblait le partenaire de la recherche et les cadres administratifs participants. Le design de celle-ci avait pour fondement la mobilisation de l'intelligence collective et la création d'un espace capable de faire émerger un nouvel « agir ensemble ». Inspirée de la théorie du changement de Scharmer (2000) capable de « réussir à mobiliser l'expérience collective » (Mahy et Carle, 2012, p. 101), ce dernier acte engageant avait pour but de faire vivre une expérience signifiante aux participants, et pour le partenaire de recherche de soutenir et accompagner les cadres, par un leadership « (...) collaboratif pour réussir à composer avec la complexité des enjeux [éthiques] actuels [dans l'organisation] » (Ibid., p. 102). Nous avons utilisé au sein de cet espace, au-delà d'un dispositif d'enregistrement des conversations, différents outils (carte heuristique<sup>28</sup> et nuage de mots<sup>29</sup>) permettant de récolter de manière créative et esthétique (visuellement et significativement) les différentes conversations des participants (voir Annexe C et D) pour renforcer leur expérience vécue (Mahy et Carle, 2012). Évidemment, tous les éléments du verbatim recueillis à travers ces deux dispositifs ne permettaient pas d'identifier de quel participant cela provenait. Ces derniers ont reçu deux jours après l'atelier le résultat des « traces » qu'ils avaient collectivement produites.

Notons que nous nous sommes inspirés de « l'esprit » constructif et signifiant qu'apportent ces pratiques de participation. Nous avons, grâce à leur flexibilité, adapté l'atelier en fonction du nombre de participants. Nous ne prétendons

---

<sup>28</sup> Aussi appelée carte « conceptuelle », la carte heuristique est une technique de représentation des idées, ainsi que des relations entre les idées. Celle-ci est représentée sous forme d'un diagramme hiérarchisé ou arborescent où le concept-clé réside au centre de la carte (Buzan, 1996, 2004).

<sup>29</sup> Le nuage de mots est une représentation sémantique et visuelle de l'ensemble ou d'une partie des mots-clés. Ici en l'occurrence, il s'agit de l'ensemble des mots contenus dans la carte heuristique.

évidemment pas, comme c'est le cas pour les cercles de dialogue, à une immersion pendant plusieurs mois en réunissant à intervalle régulier les participants (Ibid.). Tout comme les « conversations de café » qui ont dû être réajustées au moment de réaliser l'activité, notre processus d'intervention sous cette forme permettait tout de même de composer avec la réalité en adaptant le format de l'atelier à la complexité<sup>30</sup> de la situation au moment où nous l'avons vécu sans pour autant annuler ce dernier.

Enfin, l'activité s'est soldée par une photo de l'ensemble des participants (dernier acte engageant) pour illustrer, à travers un article à paraître dans la revue intranet de la Ville de Montréal (*ÉchoCité*), la participation des cadres administratifs à cette recherche-intervention dans une rubrique de la revue intitulée : « Ils l'ont fait ».

### *L'observation participante*

Nous avons dans le dernier espace de réflexion ainsi créé fait de l'observation participante. Il ne s'agissait évidemment pas d'une insertion prolongée du chercheur dans le milieu, principale caractéristique de l'observation participante (Deslauriers et Mayer, 2000), mais d'une posture d'accompagnement. Dans le cadre de cette activité collective, et plus largement dans le cadre de cette présente recherche, la subjectivité du chercheur n'a pas été un obstacle, mais une façon de contextualiser le sens que chaque participant a de la conduite éthique dans l'organisation à l'aide de l'information symboliquement collectée (Aktouf, 1987). La tenue d'un journal de bord, objet privilégié de l'observation participante (Fortin, 1987), a permis de recueillir également tout au long du processus d'intervention les éléments jugés pertinents par le chercheur. Qu'ils s'agissent de données descriptives, de réflexions et d'analyses personnelles ou de leurs interactions, cette exigence propre à la recherche-

---

<sup>30</sup> Nous tenons compte ici du fait que la réalité est toujours plus complexe en vertu du principe que « la carte n'est pas le territoire » (Korzybski, 1933), la représentation que nous nous faisons de la réalité n'étant pas la réalité elle-même.

intervention, a permis « [d'assurer] à la fois la validité interne et la validité externe du processus de recherche » (Baribeau, 2005, p.108).

Voyons maintenant plus en détail dans quel contexte notre recherche intervention s'inscrit, au regard des interventions déjà existantes en éthique organisationnelle, pour nous permettre ensuite de préciser notre devis expérimental d'accompagnement ainsi que toutes les composantes de cette recherche-intervention.

### 3.3 La stratégie d'intervention

#### 3.3.1 Le contexte d'intervention

Cette recherche-intervention s'effectue dans un contexte où depuis le début des années 1990 au Québec, l'éthique organisationnelle comme « pratique des valeurs », s'est imposée en organisation comme pratique légitime pour faire évoluer les comportements en matière d'éthique (Brabant, 2007).

Elle [l'éthique organisationnelle] est de l'ordre de l'être, de l'être avec soi, avec l'autre, avec les autres dans le souci de chacun. [...] [E]lle est concrète à travers les scènes d'action et d'interaction. Elle se manifeste dans chacune d'elles par les valeurs pratiquées quotidiennement qui donnent du sens et de la signification au vivre ensemble [dans l'organisation]. (Ibid., p. 172)

L'éthique organisationnelle par opposition à l'éthique institutionnelle se distingue donc en ce qu'elle se concentre davantage sur l'autorégulation que sur l'hétérorégulation (nous l'avons vu dans le chapitre I). Le *Conference Board du Canada* distinguait d'ailleurs (2006) dans un rapport intitulé « L'évolution de la fonction du responsable de l'éthique et de la déontologie », l'engagement éthique



(autorégulation) de la déontologie (hétérorégulation). Pour ce dernier :

L'approche de l'engagement, dite aussi de l'éthique [perspective autorégulatoire], cherche à façonner une « culture de l'intégrité » [...] en encourageant et en habilitant les employés à les appliquer au moment de prendre une décision. [...] Cette approche propose de mieux faire connaître les questions éthiques par le dialogue, la formation et d'autres formes de soutien, et de favoriser l'émergence d'une culture d'entreprise qui encourage (ou à tout le moins tolère) la remise en question du fondement éthique de certaines activités. (p. 5)

Si le mode de la recherche-intervention, dont nous venons de préciser les composantes en matière de stratégie de recherche, ainsi que la posture du chercheur qui lui est liée, implique une intervention terrain, comment peut-elle s'arrimer aux pratiques en éthique organisationnelle déjà existantes, pour faciliter son intégration ? La formation occupe une place prépondérante dans les pratiques (Girard, 2010) et montre qu'il s'agit d'un des outils les plus utilisés pour « soutenir » cette « approche de l'engagement », parmi les différents types d'interventions possibles (managériale et institutionnelle). La complexité des « contextes d'action » (Roy, 2007, p. 59), en éthique organisationnelle, nécessite que « l'approche de l'engagement » ou « approche éthique » soit prise en considération dans l'intervention, que cette dernière, axée sur les valeurs, complémente l'approche déontologique axée sur les normes (Ibid.). Au sujet de l'engagement, notion qui est au cœur de cette présente recherche, les interventions en éthique organisationnelle n'ignorent pas qu'il est « l'aspect le plus fondamental de la démarche [...] » (Boisvert *et al*, 2007).

Un faible engagement des gestionnaires [...] par résistance à changer leur mode de gestion traditionnel, se répercute sur les employés, dont le scepticisme sur le sérieux de la démarche sera renforcé. De même si [les gestionnaires] sentent que la démarche leur est imposée, qu'elle est élaborée sans qu'ils aient la chance d'y contribuer, de s'exprimer et d'être écoutés afin qu'elle leur ressemble, elle n'aura que peu de sens à leur yeux et leur engagement envers celle-ci sera pour ainsi dire inexistant. (Ibid., p. 125-126)



Nous venons de le voir, la formation est l'outil le plus utilisé en éthique organisationnelle, pour obtenir de la part des employés cet engagement « fondamental » à la réussite de la démarche éthique dans l'organisation. La Ville de Montréal n'a pas dérogé à cette pratique et par l'intermédiaire du Bureau du contrôleur général dont le mandat de soutenir une culture éthique avait été dès 2010, stratégiquement fixé par la direction générale, a choisi de « former » ses gestionnaires, dans le but de « sensibiliser » ces derniers au contenu du nouveau code de conduite et à son cadre d'application.

### 3.3.2 Le terrain de la recherche intervention : la Ville de Montréal

Pour Brabant (2007), l'intervention est

[...] l'acte par lequel un tiers produit un résultat- tiers qui, à la demande d'une instance donnée ou en s'imposant à celle-ci, se mêle par la parole ou par des gestes de la résolution d'un problème. (p. 176)

Dans cette présente recherche, c'est le chercheur (le tiers) qui s'est imposé au demandeur institutionnel (le Bureau du contrôleur général de la Ville de Montréal) par la présentation d'un protocole expérimental -la communication engageante- capable de consolider voire changer les attitudes et les comportements en matière d'éthique. La proposition de mener une recherche-intervention avec le Bureau du contrôleur général a été bien accueillie parce qu'elle répondait à un besoin de traitement de problématiques éthiques spécifiques (parallèlement à une formation donnée à l'ensemble des 2000 gestionnaires de la Ville de Montréal, comme nous l'avons mentionné dans le chapitre I). Cette formation d'une durée d'une demi-journée répondait à un quadruple objectif : (1) passer avec les gestionnaires à travers le nouveau code de conduite quant à sa compréhension, (2) voir les formulaires

relatifs à ce dernier (formulaire de divulgation par exemple), (3) clarifier certains concepts et définitions contenus dans le code de conduite (distinguer par exemple ce qu'est un conflit d'intérêt apparent vs. un conflit d'intérêt réel) et enfin (4) outiller les gestionnaires pour qu'ils puissent répondre à leurs employés lorsque ces derniers sont confrontés à un dilemme éthique. Cette formation répondait au besoin éthique, axé sur les valeurs, de sensibilisation des employés à l'égard du nouveau code de conduite de la Ville de Montréal, instrument à portée déontologique axé sur les normes. Si le nouveau code de conduite s'articulait autour des trois valeurs fondatrices de la Ville de Montréal (Intégrité, loyauté et respect) pour lui donner une portée déontologique dépassant le simple cadre normatif, son application dans l'organisation n'avait pas fait l'objet auprès des gestionnaires d'une formation, ceux-ci ayant dû le distribuer à leurs employés avant d'en comprendre précisément les termes et subtilités. En partenariat avec le Bureau du contrôleur général responsable du volet « accompagnement et maintien d'une culture éthique dans l'organisation », et à l'initiative de cette formation, nous avons jugé pertinent et opportun de « greffer » cette recherche-intervention dans le prolongement de la formation qu'était en train de suivre l'ensemble des gestionnaires de la Ville de Montréal.

### 3.3.3 Le devis d'accompagnement : engager plutôt que former

À la suite de plusieurs discussions avec le responsable de la division de la gouvernance, de l'éthique et de l'audit interne, nous avons offert nos services dans le but de proposer un devis organisationnel d'accompagnement consistant à mettre en place un atelier aux capacités réelles d'engagement des participants au-delà d'une formation à visée plus fonctionnaliste consistant à « faire un survol du nouveau code de conduite », comme c'était déjà le cas dans le cadre de la sensibilisation des gestionnaires au nouveau code de conduite. Cet atelier visait le traitement d'une

problématique éthique spécifique, celle de la réception, la sollicitation ou l'acceptation induite d'avantages dans l'exercice de ses fonctions, section 4 du chapitre 3 du code de conduite dédié à l'intégrité (p.10). Nous avons donc suggéré la réalisation d'actes engageants pour certains des gestionnaires à la suite de la formation plus générale suivie par ces derniers. Si le but de ce devis d'accompagnement était d'engager de manière plus consistante et durable les gestionnaires au chapitre de l'intégrité, il supposait également de la part du Bureau du contrôleur général avec le changement de culture éthique initié par la loi et l'obligation qui en découlait (celle de se munir d'un code de conduite) de mettre en place des outils de gestion capable de traiter certaines problématiques spécifiques.

### 3.3.4 La dimension complexe de l'intervention

Bien que notre cadre épistémologique ne soit pas celui de la complexité, nous n'occultons pas pour autant la dimension complexe d'une intervention en éthique, même dans le cadre d'une recherche-intervention puisqu'elle est une « intervention » en milieu organisationnel tout de même :

L'intervention éthique en milieu de travail est beaucoup plus complexe qu'on ne serait porté à le croire et elle est bien plus qu'un simple effet de mode, ce à quoi plusieurs ont cherché à la réduire. Il s'agit à mon sens d'une profonde mutation dans les types d'organisation du travail et de l'émergence d'un nouveau mode de régulation institutionnelle et sociale qui possède, à la différence des autres modes de régulation, une dimension réflexive. (Lacroix, 2009, p. 101)

Nous entendons par dimension « complexe », la prise en compte dans notre intervention d'un contexte d'action qui échappe à la vision mécaniste traditionnellement admise dans les procédures de résolution de problèmes dans

l'organisation et qui constitue souvent un frein à la réussite du changement (Wheatley, 2006; Capra, 2004), changement de culture éthique dont il est ici question. Cette vision mécaniste prévoit que

[...] les changements soient quantifiables et prévisibles, alors que cette planification concerne une communauté de personnes [les employés de la Ville de Montréal] pour qui le changement ne peut être rigidement imposé. (Capra, 2004, p. 129)

L'obligation légale de se doter d'un code de conduite s'est imposée à l'administration montréalaise, pour ensuite s'imposer au Bureau du contrôleur général avant d'être à son tour imposée aux gestionnaires. Les gestionnaires héritent en bout de ligne d'un degré de complexité accru pour sensibiliser leurs employés au respect du code de conduite. En effet, celui-ci contient en son sein les degrés de complexité inférieurs, c'est-à-dire ceux contenus à la fois dans l'action politique, la tentative légale de l'appareil gouvernemental pour réguler les conduites dans l'administration municipale et enfin la tentative d'opérationnaliser sur le terrain la bonne application du code de conduite. La proposition méthodologique d'un atelier de réflexion basé une approche non-linéaire de changement (Scharmer, 2000), comme mentionné précédemment, nous permettait donc d'être en mesure de composer avec la réalité vécue et perçue par les gestionnaires (dimension complexe) au chapitre de l'éthique dans l'organisation.

Cet espace de réflexion nous permettait donc, au sens méthodologique du terme, d'inclure dans un processus d'intervention structuré (réalisation successive d'actes engageants) une non-linéarité nécessaire pour « entretenir une relation de confiance » avec notre partenaire de recherche (Létourneau et Lacroix, 2005) mais également avec les participants à cette recherche. En outre, cela respectait le mode de co-construction (partenaire de recherche et chercheur) qui avait été mis en place selon les principes de la recherche-intervention pour optimiser de manière innovante le

processus d'engagement en matière d'éthique. Cette non-linéarité était également cohérente avec la souplesse de notre posture méthodologique d'accompagnement dans l'action puisqu'elle valorisait l'écoute, l'adaptabilité, la réceptivité et l'ouverture au réajustement (Létourneau et Lacroix, 2005).

### 3.3.5 Les participants au processus d'intervention

Les participants au processus d'intervention étaient tous cadres administratifs à la Ville de Montréal. Sur les 11 participants au départ, 3 se sont retirés avant que la recherche-intervention ne débute. Parmi les 8 participants restants on dénombrait : 4 chefs de division, 2 chefs de section, 1 cadre en réaffectation et 1 contremaître. Sur les 8 participants, 4 étaient issus des arrondissements et 4 de la Ville-Centre<sup>31</sup>. Aucun critère d'exclusion parmi les cadres administratifs choisis n'avait été formulé. Tous les cadres administratifs recrutés pour la présente recherche n'ont en commun que la supervision de personnel parmi leurs responsabilités et sont classés par l'administration municipale sous la dénomination de « gestionnaires ».

### 3.3.6 La durée et le déroulement de la recherche-intervention

La recherche-intervention menée à la Ville de Montréal s'est déroulée au rythme des cinq actes engageants<sup>32</sup> que les participants devaient réaliser. La durée totale de la recherche-intervention a été d'environ un an. Voici ci-dessous un aperçu des grandes

---

<sup>31</sup> L'équipe de recherche n'a nullement voulu des participants à la fois issus des arrondissements et de la Ville-centre. Cette répartition équilibrée de l'affiliation des cadres administratifs, n'est qu'un hasard mais constitue un atout pour la recherche en terme de diversité de l'échantillon.

<sup>32</sup> Il est à noter que pour les fins de la recherche, chaque acte engageant devait être réalisé par l'ensemble des participants avant de passer à l'acte subséquent.



étapes.

22 avril 2013 : rencontre avec le chef de division gouvernance, éthique et audit interne du Bureau du contrôleur général de la Ville de Montréal. Après nous être entretenu par téléphone avec ce dernier, le 17 avril 2013, il nous reçoit à son bureau. Nous lui présentons rapidement un document récapitulant la recherche-intervention que nous voulons mener en partenariat avec lui (voir Annexe E).

2 juillet 2013 : rencontre de travail avec la vérificatrice principale de la division gouvernance, éthique et audit interne au Bureau du contrôleur général de la Ville de Montréal. Cette personne nous aidera à concevoir le dispositif d'intervention et à faciliter son opérationnalisation. Nous travaillerons de concert avec elle tout au long du processus en l'accompagnant à la fois comme responsable du volet « conseil en éthique » dans l'organisation et comme partenaire de recherche.

20 août 2013 : présentation du projet de recherche au partenaire de recherche ainsi qu'aux membres du jury d'évaluation du présent mémoire

28 août 2013 : prise d'information auprès du partenaire de recherche et compréhension de la situation organisationnelle problématique

6 septembre 2013 : précision de la problématique nécessitant une intervention et présentation du protocole

24 septembre 2013 : le chercheur assiste à la formation au Bureau du contrôleur général, des cadres de direction. Suivre cette formation pour le chercheur permettait de s'imprégner du contenu et de l'expérience formative vécue par les participants à la recherche. Nous avons assisté à cette formation qui réunissait des cadres de direction de la Ville de Montréal et non les futurs participants à la recherche. L'intérêt de notre participation à cette formation était double : (1) distinguer notre recherche-intervention de la formation donnée par notre partenaire de recherche pour mieux

singulariser notre approche sur un terrain différent, celui de la communication organisationnelle et (2), prendre le pouls des réactions suscitées par les participants à cette formation pour mieux comprendre les enjeux éthiques en présence.

Du 25 septembre au 23 octobre : rédaction des outils méthodologiques d'intervention (invitation à participer à la recherche, questionnaire et canevas d'entrevue) et rédaction de la demande d'approbation du certificat éthique.

16 octobre 2013 : obtention du certificat éthique par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ)

Du 24 octobre au 28 novembre : Acte engageant n°1 : accepter de participer à la recherche (recrutement des participants).

Le recrutement des participants à la recherche s'est fait sur le lieu de leur formation initialement prévue par le Bureau du contrôleur général. Cette formation était donnée dans les bureaux du Bureau du contrôleur général au 1555, rue Peel, 14<sup>ième</sup> étage, Montréal (Québec) H3A 3L8. Nous nous sommes invités à chaque pause de chaque formation entre le 24 octobre 2013 et le 28 novembre 2013 (nous présentions la recherche tout de suite après que les employés aient pris une pause d'environ 15 mn, la présentation de la recherche n'excédait jamais 5 mn). Ces formations avaient lieu deux fois par semaine, les mercredis de 8h30 à 12h et les jeudis de 13h à 16h30. À cet effet, l'équipe de recherche a brièvement présenté à l'oral le contenu de la recherche, en plus de laisser dans chacune des pochettes une invitation à participer en format papier au cas où le participant voulait réfléchir avant de participer. Cette invitation contenait notamment les informations suivantes : description du projet et ses objectifs, nature et durée de la participation, avantages liés à la participation, ainsi que des informations relatives à la confidentialité des données et à la liberté de participer et de se retirer (voir Annexe F). Nous avons présenté la recherche et invité les participants à y participer à 11 reprises. Nous avons recruté au total 11

participants, avant que trois d'entre eux se retirent avant la réalisation du deuxième acte engageant : remplir un questionnaire.

Du 8 au 21 Novembre 2013 : l'équipe de recherche a procédé à la finalisation, la validation et la mise en ligne du questionnaire.

Du 21 novembre 2013 au 16 décembre 2013 : acte engageant n°2, remplir un questionnaire.

L'équipe de recherche a réceptionné l'ensemble des réponses au questionnaire qui avait été envoyé par courriel sous forme de lien électronique à l'ensemble des participants. Il a fallu environ trois semaines pour récupérer l'ensemble des réponses au questionnaire.

Du 17 décembre 2013 au 29 janvier 2014 : acte engageant n°3, participer à un entrevue individuelle.

Chaque participant a accepté de recevoir le chercheur pour une entrevue semi-dirigée afin d'approfondir sur le thème des comportements éthiques au travail en lien avec la problématique éthique qui justifiait l'intervention : les avantages indument perçus par les gestionnaires. Ces entrevues se sont tous déroulées sur les lieux de travail de chacun des participants à l'exception d'un seul participant dont l'entrevue s'est déroulée dans une salle de réunion de l'université. Pour augmenter leur degré d'engagement, nous avons suggéré aux participants de les rencontrer, si possible, en dehors des heures de travail ou dans des plages horaires qui n'entraient pas en conflit avec leurs occupations professionnelles.

2 avril 2014 : acte engageant n°4, participer à un atelier de réflexion collective.

Cet atelier regroupait pour une première fois l'ensemble des participants, le

partenaire de recherche et le chercheur. Plusieurs semaines ont été nécessaires avant de trouver une date qui arrangeait tous les participants. Sur huit participants, seuls cinq se sont déplacés, ce qui a obligé l'équipe de recherche à se réajuster quand au format de l'activité prévu (conversations de café). Nous avons opté pour un format hybride entre les deux pratiques, les conversations de café et le cercle dialogique. La première nous permettait de structurer l'activité autour de trois questions ouvertes soumises par le chercheur. La seconde permettait une « exploration » à travers le sens (Mahy et Carle, 2012, p.107), exploration particulièrement adaptée,

puisque « selon Pauchant *et al.* (2005), cette pratique est particulièrement performante afin de mieux gérer des enjeux complexes tels que la transformation des entreprises et les dossiers d'éthique. (Ibid., p.108)

Et les auteurs d'ajouter,

[...] la pratique du dialogue [...] répond à la volonté des personnes de s'engager personnellement dans des décisions au lieu de seulement suivre des directives. (Ibid.)

2 avril 2014 : acte engageant n°5, prise de photo pour parution d'un article dans la revue intranet *Échocité* de la Ville de Montréal.

L'atelier s'est terminé par une prise de photo de l'ensemble des participants, du partenaire de recherche et du chercheur servant à illustrer la parution d'un article à l'interne faisant la promotion de la recherche-intervention et du format original choisi pour permettre aux participants d'échanger et d'approfondir sur la complexité des comportements éthiques dans l'organisation.

### 3.4 Le cadre éthique de la recherche-intervention

Toute recherche se doit de respecter certains principes éthiques directeurs allant du respect de la personne au droit à la protection de la vie privée<sup>33</sup>. Si la recherche-intervention est plus enrichissante pour la conception de modèles théoriques ou d'outils de gestion adaptés, elle aussi plus complexe d'un point de vue éthique, tant sur les plans méthodologique qu'épistémologique (David, 2000). Nous aborderons les grands principes éthiques propres à la recherche-intervention, le respect et la recherche du mieux-être avant d'aborder les considérations éthiques spécifiques à notre recherche-intervention.

#### 3.4.1 Le respect

Au cœur de toute recherche, et en recherche-intervention surtout, se trouve le principe fondamental du respect de la personne

Le principe du respect accorde à la personne humaine le droit de disposer des informations nécessaires afin d'être en mesure de poser un choix éclairé quant à sa participation, ou son refus à participer à [...] une intervention [...]. Le respect de la personne exige également le respect du droit à l'intimité, à la discrétion, à l'intégrité physique et psychique. (Carle, 1998, p. 111)

---

<sup>33</sup> Service de la recherche et de la création de l'UQAM. (2012). *Cadre normatif pour la recherche avec des êtres humains*. Montréal.



### 3.4.2 La recherche du mieux-être

En établissant un lien de confiance avec les participants eu égard au processus d'intervention respectueux de leur personne, nous nous sommes assurés que leur mieux-être ne serait pas compromis par une telle recherche, ou pour le dire autrement :

[...] que les résultats escomptés [de l'] intervention, [...] ne [pourraient] prévaloir sur le bien des personnes impliquées à titre [...] de participant. [D]'autant plus lorsque l'intervention laisse entrevoir des inconvénients ou risques élevés que les [...] participants eux-mêmes ne sont pas en mesure d'évaluer. (Ibid., p. 112)

Nous avons donc précisé avant même que les participants ne signent le formulaire de consentement tous les impacts de cette recherche au niveau de leur participation et les risques associés. Notons d'ailleurs à cet effet que trois gestionnaires se sont retirés de la recherche avant qu'elle ne débute réellement. Ils avaient fait part à l'équipe de recherche de leur intérêt à participer puis se sont retirés sans qu'ils aient eu besoin de justifier leur décision, ce que mentionnait d'ailleurs par écrit l'invitation à participer à cette recherche (voir Annexe F).

### 3.4.3 Les considérations éthiques spécifiques à notre recherche

Cette recherche-intervention est née du désir de renforcer les comportements éthiques à la Ville de Montréal, en privilégiant un cadre d'analyse inspiré du champ de la communication organisationnelle, la communication engageante, qui convoque entre autres la discipline de l'engagement et sur laquelle se concentre cette présente recherche. Tout au long du processus d'intervention, nous étions conscient du

caractère sensible d'une telle recherche à la Ville de Montréal. L'actualité du phénomène, encore très visible dans les médias au moment de débiter cette recherche, nous recommandait de redoubler de prudence pour garantir la confidentialité des données ainsi que préserver l'anonymat des participants au moment des retranscriptions. L'accès au terrain que nous avait permis notre partenaire de recherche était également né, au-delà des contributions scientifiques possibles de la recherche, de la confiance qui résultait de nos échanges. L'opportunité avait d'ailleurs été donnée au partenaire de recherche de vivre l'expérience d'un atelier participatif type « conversations de café »<sup>34</sup>, animé par le chercheur et au cœur de cette recherche sur le plan méthodologique. Cette activité avait permis de construire une relation de confiance et de faire vivre au partenaire de recherche ce qu'allait vivre les participants à cette recherche pour en mesurer les effets positifs et le cadre éthique respectueux de la personne dans lequel ce dernier s'inscrivait. Le rapprochement du chercheur à son sujet d'étude, au cœur des fondements épistémologiques de cette recherche, nous incitait à prendre toutes les précautions nécessaires en matière d'éthique. Nous avons donc soumis une demande d'approbation éthique et obtenu un certificat éthique (voir Annexe G) de la part du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ). Nous mesurons également les risques que pouvaient faire porter une telle recherche sur les gestionnaires participants qui pouvaient se sentir « instrumentalisés » par une recherche à laquelle participait leur employeur, la Ville de Montréal. Nous avons donc largement insisté, tant à l'oral quand nous présentions la recherche, que dans le formulaire de consentement (voir Annexe H), sur la participation libre et volontaire, d'autant que comme nous le préconisait notre cadre

---

<sup>34</sup> Dans le cadre du Colloque 2013 organisé par le Réseau d'éthique organisationnelle du Québec (RÉOQ) et portant sur « l'éthique et les médias sociaux », l'étudiant chercheur de cette présente recherche agissait comme animateur d'un atelier participatif de type « conversations de café ». Le partenaire de recherche qui assistait, comme à chaque année, au colloque annuel du RÉOQ a pu vivre cette expérience, riche d'apprentissage et d'émergence du sens sur cette problématique en organisation. L'activité a d'ailleurs largement contribué à rapprocher le partenaire de recherche du chercheur pour établir un lien de confiance solide et valider notre terrain.

théorique, la liberté est au cœur du processus d'engagement des participants. Il nous apparaissait crucial de créer les conditions nécessaires à ce que les participants plus que pour n'importe quelle autre recherche, se sentent le plus libre possible dans leur choix de participer ou non. Notre partenaire de recherche a d'ailleurs lui-même facilité ce travail en présentant cette recherche comme un espace de réflexion, dédié aux participants, dont les outils méthodologiques (entrevues individuelles et atelier de réflexion collective) permettaient de leur laisser la parole dans un cadre différent (recherche scientifique) que celui qu'aurait pu créer l'organisation avec son lot de questionnements sur la sincérité d'une telle démarche. Nous étions également conscient de l'influence des variables situationnelles (contexte éthique difficile dans l'organisation à l'issue de la mise au jour de certaines pratiques) sur les comportements et les attitudes des gestionnaires, d'où pour l'équipe de recherche l'impérieuse nécessité de les mettre en confiance en leur expliquant de manière très transparente en quoi consisterait leur participation (voir Annexe F). Nous nous devons d'être irréprochable sur le plan de l'éthique pour aborder cette recherche-intervention elle-même centrée sur les comportements éthiques dans l'organisation pour lui donner crédibilité et raison d'être. Enfin, puisque nous agissions en partie sur le terrain de la psychologie sociale, nous avons utilisé un subterfuge consistant à ne pas divulguer aux participants la technique d'influence comportementale utilisée (stratégie de soumission librement consentie) pour éviter de compromettre les chances de constituer notre échantillon comme pour écarter tout soupçon tant qu'à une éventuelle manipulation. Nombre de travaux en psychologie sociale ne divulguent que partiellement aux participants les objectifs de la recherche pour ne pas biaiser la véracité et la validité des résultats. Nous avons donc, pour écarter tout malentendu, proposé aux participants une recherche portant sur l'influence de la communication organisationnelle sur le climat éthique de l'organisation en y associant la volonté de les outiller par rapport à ce que peut apporter la communication organisationnelle aux gestionnaires dans le but de maintenir un climat éthique dans leur structure de travail immédiate (leur division/section) en

faisant participer au processus de changement l'ensemble des employés concernés. Nous nous sommes également engagés à remettre comme nous l'avons mentionné précédemment un compte-rendu de notre recherche auquel auront accès l'ensemble des participants à la recherche.

### 3.5 Les données recueillies

Les outils méthodologiques d'intervention et d'accompagnement ont généré une masse conséquente de données que nous détaillons ci-dessous :

- Enregistrement audio des entrevues individuelles, de l'atelier de réflexion collective et du bilan post-atelier entre l'étudiant chercheur et le partenaire de recherche
- Réponses au questionnaire;
- Nuage de mots;
- Carte heuristique;
- Journal de bord de recherche





## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS

#### 4.1 Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons précisé quelles seraient les stratégies de recherche et d'intervention ainsi que les techniques de collecte de données (outils méthodologiques) utilisées pour créer de l'engagement auprès de notre échantillon. Dans le présent chapitre, nous procéderons au récit du déroulement de chacun des 5 actes engageants et à leur analyse en prenant soin de resituer cette dernière par rapport à nos objectifs de recherche et d'intervention.

#### 4.2 La recherche-intervention sous l'angle de la communication engageante

À la lumière des nombreuses données recueillies, de la prise de contact avec le partenaire de recherche jusqu'au dernier acte engageant réalisé par les participants, nous avons constaté que le processus de production d'engagement avait été complété dans son ensemble et que tous les actes engageants élaborés par l'équipe de recherche et soumis à nos participants avaient été relevés avec succès. Si les objectifs d'intervention ont été clairement atteints, permettant même une transformation des pratiques dans l'organisation que nous discuterons dans le prochain chapitre, la recherche-intervention que nous avons menée s'est révélée moins efficace sur le plan de la recherche c'est-à-dire, celui de la production d'engagement auprès de notre

population cible pour renforcer les comportements éthiques.

#### 4.2.1 Les effets du processus d'engagement : analyse des actes engageants

De manière générale, l'*engagement* des 8 cadres administratifs participants à réaliser chacun des actes a été total et rapide. Il a fallu 26 jours pour recruter les 11 participants initialement requis (acte engageant n°1), 18 jours pour compléter le questionnaire (acte engageant n°2), 32 jours (1 entrevue au 4 jours) pour faire passer les entrevues individuelles (acte engageant n°3). Les deux derniers actes engageants ont été effectués 2 mois après la dernière entrevue.

La recherche-intervention portait sur l'utilisation d'un processus de production d'engagement pour renforcer les comportements éthiques en lien avec notre problématique : réduire les manquements en matière de sollicitation, réception ou acceptation d'avantages en contrepartie de l'exercice de ses fonctions. Les deux premiers actes engageants relevaient d'actes peu coûteux -aussi appelés actes préparatoires - auxquels 100% des participants se sont naturellement livrés. Si ces actes préparatoires, nécessaires à la réalisation des actes engageants subséquents plus coûteux en termes de temps et de réflexion, ont permis la participation de 100% des participants à l'acte engageant n°3, seulement 62,5 % des participants ont réalisé les actes engageants n°4 et 5.

##### 4.2.1.1 La participation à la recherche-intervention

Notre partenaire de recherche nous donnait l'opportunité d'accéder aux employés de la Ville de Montréal (notre population cible) par l'intermédiaire d'une formation qui

avait lieu pendant le déroulement de la recherche-intervention. L'équipe de recherche a donc jugé opportun de recruter les participants à la recherche au cours de ces formations, recrutement dont nous avons déjà spécifié les modalités. Le premier acte engageant (acte préparatoire) consistait pour les participants à accepter de participer à cette recherche-intervention. 11 participants (avant que 3 ne se désistent) ont été recrutés au cours de 11 sessions de formation auxquelles participaient à chaque fois, de 10 à 15 employés. Ce ne sont donc, par déduction, qu'approximativement 10% d'entre eux qui ont accepté de librement participer à la recherche. L'expérience formative vécue par les cadres administratifs et pendant laquelle nous les invitons à participer à la recherche a pu d'une certaine manière être un frein à leur participation. En effet, les employés pouvaient estimer que la formation suffisait et qu'il n'était pas nécessaire pour eux d'aller plus loin, ce qui nous permettait de croire que les personnes qui ont participé montraient déjà un degré d'engagement plus important à l'égard de l'éthique dans l'organisation et semblaient curieux d'approfondir sur le thème.

Cependant, ce motif « d'approfondissement » pouvait aussi constituer un obstacle à l'engagement des participants. En effet, nous avons pu constater, à l'issue de notre intervention, que les participants s'étaient peut-être engagés pour des raisons trop éloignées de l'objectif initial de la recherche. Objectif non révélé aux participants, mais consistant pour eux *dans l'action* à identifier les bons comportements à l'égard de la problématique éthique qui justifiait notre intervention. De ce fait, et même si ce premier acte préparatoire ne nécessitait pas d'orienter *immédiatement* les participants à identifier les bons comportements, les raisons pour lesquelles ces derniers s'engageaient à participer pouvaient être motivées par les avantages que permettait la recherche (valorisation <sup>35</sup> et possibilité de contribuer à l'avancement des

---

<sup>35</sup> Aucun participant n'avait jamais participé à une recherche scientifique, et cet aspect pouvait constituer un engagement à participer qui reposait sur la possibilité de vivre une expérience riche de sens, en tant que participant à une recherche.

connaissances) ainsi que les outils qui seraient mis à leur disposition (comment faire participer ses employés à l'émergence du changement éthique dans l'organisation) et que nous avons jugé pertinent d'inscrire dans l'invitation à participer comme subterfuge<sup>36</sup>. Ces avantages à participer, qui permettaient à l'équipe de recherche de recruter son échantillon ont constitué à notre sens, une « raison d'ordre externe de désengagement » (Joule et Beauvois, 2009, p. 69) c'est-à-dire, une forme de récompense. Même s'il ne s'agissait pas de récompense monétaire, comme ça peut être le cas dans certaines recherches en remerciement de la participation. Cet engagement, au sens où l'entend la psychologie sociale, ne reposait donc que *partiellement* sur une bonne raison d'accomplir un acte producteur d'engagement. Nous verrons plus tard que cet engagement déjà fortement ancré par principe chez les participants, au regard de la problématique éthique, rendait sa validité et sa pertinence discutables. Nous l'expliquerons plus en détail dans le prochain chapitre. D'autre part, notre acte préparatoire (participer à la recherche) demandait aux participants, par l'intermédiaire d'une invitation à participer en format papier et d'une présentation orale de la recherche, un *premier* engagement qui s'accompagnait également d'un engagement *futur* à répondre à un questionnaire, à participer à une entrevue individuelle et à participer un atelier de réflexion collective (voir Annexe F). De ce point de vue, notre transparence à l'égard de la nature de la participation à cette recherche, partie intégrante des considérations éthiques de celle-ci, a été *contreproductive* sur l'engagement à obtenir des participants. Idéalement, chaque acte à accomplir n'aurait pas dû être connu trop longtemps à l'avance, pour miser sur *l'effet engageant* de l'acte ouvrant la porte à la réalisation d'un autre acte plus coûteux.

---

<sup>36</sup> À noter que le subterfuge qui consistait à centrer la recherche sur l'influence de la communication organisationnelle sur le climat éthique du milieu de travail des gestionnaires, a créé des attentes au même titre que n'importe quelle formation dans l'organisation dont le but est d'outiller les gestionnaires dans leur pratique.

#### 4.2.1.2 Le questionnaire

Dans le cas du questionnaire, la mention du « nom », du « prénom » et du « courriel » a été remplie dans 100% des cas. Les participants n'ont donc pas ressenti d'appréhension à mentionner ces informations qui étaient plus engageantes que de conserver l'anonymat (caractère public de l'acte). Nous verrons que le 5<sup>ième</sup> acte engageant (se faire prendre en photo pour l'illustration d'un article sur la recherche dans la revue intranet de la Ville de Montréal) a été également l'occasion pour les participants de rendre leur acte visible. Même si nous avons mentionné dans le chapitre III, que nous ne retiendrions uniquement ici la « qualité » de l'acte au sens où les participants ont 1) tous accepté d'y répondre et 2) tous mentionné leurs coordonnées, nous analyserons brièvement les résultats du questionnaire<sup>37</sup> pour enrichir notre analyse et mieux comprendre les bases de l'engagement des gestionnaires avant notre intervention.

Au niveau des résultats statistiques, et sans entrer dans le détail, les participants ont répondu de manière assez contrastée aux 24 questions qui leur étaient posées. Le questionnaire portait volontairement de manière plus large, sur leur engagement organisationnel<sup>38</sup> (12 questions) et sur leur perception du climat et de la culture éthique dans l'organisation (12 questions).

L'engagement organisationnel est généralement défini comme les comportements

---

<sup>37</sup> Nulle n'est notre intention ici de donner un aperçu valable et généralisable des résultats. Notre intention est ici plutôt de donner une tendance qui devra être empiriquement démontrée, quant aux comportements non-éthiques actuels constatés à la Ville de Montréal et la corrélation possible entre ces comportements non-éthiques et les variables « perceptions du climat et de la culture éthique » et « engagement organisationnel » (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Trevino *et al*, 1998; Victor et Cullen, 1988).

<sup>38</sup> Pour l'intérêt de cette présente recherche, nous nous attarderons uniquement sur l'engagement organisationnel, puisqu'il fait un lien évidemment avec l'engagement au sens comportemental (*committed-related behavior*).



liés à l'engagement envers l'organisation ou « commitment-related behaviors » (Becker, 1960; Brown, 1969; Buchanan, 1974; Grusky, 1966; Hall *et al.*, 1970; Hrebiniak et Alutto, 1972; Kanter, 1968; Salancik, 1977; Sheldon, 1971; Weiner et Gechman, 1977 cité dans Mowday *et al.*, 1979). Nous logions pour notre part ici dans l'approche qui consiste à définir l'engagement en termes d'attitude, c'est-à-dire « when the goals of the organization and those of the individual become increasingly integrated or congruent » (Hall *et al.*, 1970, p.176).

Ainsi, nous avons jugé pertinent de ne mesurer que la variance des affirmations pour l'engagement organisationnel (voir tableau 4.1) afin de connaître la dispersion des valeurs et voir à quel point les répondants étaient engagés de manière homogène ou non. Ces derniers devaient indiquer sur une échelle de 1 à 5 leur degré d'accord ou de désaccord relatif aux affirmations du questionnaire. Nous avons attribué la pondération suivante; « Tout à fait d'accord » (5) et « Pas du tout d'accord » (1). Il était question ici de considérer l'engagement organisationnel sous l'angle de l'attachement psychologique à travers 3 dimensions de l'engagement : (D1) la *conformité*, où l'engagement instrumental de l'individu repose sur des récompenses spécifiques et externes (affirmations 9 à 12), (D2) l'*identification*, où l'engagement repose sur le désir d'affiliation (affirmations 5 à 8) et (D3) l'*internalisation*, où l'engagement repose sur la congruence entre l'individu et les valeurs organisationnelles (affirmations 1 à 4) (Kelman, 1958; O'Reilly et Chatman, 1986).

Les résultats nous indiquent que les dimensions de l'engagement peuvent fluctuer considérablement d'un participant à l'autre. Même si la taille de notre échantillon ne nous permet pas empiriquement, et à une plus large échelle, de valider ces résultats et encore moins d'affirmer qu'ils représentent une réalité observable tangible, ils montrent tout de même que la dimension *internalisation* et la dimension *identification* sont plus homogènes que la dimension *conformité*. En ce sens, notre échantillon aurait tendance à privilégier un engagement qui serait davantage relié à

un comportement dit « pro social » c'est-à-dire, un comportement basé sur des actes de coopération, d'altruisme et désintéressé de toute forme de récompense (Smith *et al*, 1983). En d'autres termes, ces comportements tendent à aller au-delà du rôle qui leur est prescrit dans l'organisation et dépassent le fait de se comporter uniquement par conformité aux normes existantes, pour le plus grand bénéfice de l'organisation (Mowday *et al*, 1982, Ouchi, 1980; Williamson, 1975).

Tableau 4.1 Variances des dimensions de l'engagement

Éléments du questionnaire	Variances Questionnaire (N = 8)		
	D 1	D 2	D 3
1. Si les valeurs de la Ville de Montréal étaient différentes, je ne serais pas autant attaché(e) à cette organisation	-	-	1,70
2. Depuis que je travaille comme employé(e) à la Ville de Montréal, mes valeurs personnelles et celles de l'organisation sont devenues semblables.	-	-	0,86
3. La raison pour laquelle je préfère mon organisation à une autre réside dans les valeurs qu'elle défend.	-	-	0,79
4. Mon attachement à cette organisation est principalement basé sur la similarité entre mes valeurs et celles représentées dans l'organisation.	-	-	0,41
5. Ce que représente la Ville de Montréal est important pour moi.	-	0,21	-
6. Je suis fier(e) de dire aux autres que je suis un(e) employé(e) de la Ville de Montréal.	-	0,50	-
7. Je dis haut et fort que la Ville de Montréal est une belle organisation dans laquelle travailler.	-	0,98	-
8. J'ai le sentiment de "faire partie" de la Ville de Montréal plutôt que d'être juste considéré(e) comme un(e) employé(e).	-	1,71	-
9. À moins d'être récompensé(e), je ne vois aucune raison de faire des efforts supplémentaires pour cette organisation.	0,27	-	-
10. Mon niveau d'engagement au travail est directement lié à la récompense qui en résultera.	1,93	-	-
11. Ma vision de l'organisation en privé, est différente de celle que j'exprime publiquement.	0,27	-	-
12. Dans le but d'être reconnu(e) ou récompensé(e) dans mes fonctions, il est nécessaire d'afficher une bonne attitude.	1,70	-	-

Ces actes *préparatoires* avaient pour but de permettre de préparer le terrain à un troisième acte, un peu plus coûteux : l'entrevue individuelle. Nous verrons d'ailleurs lors de l'analyse des entrevues individuelles que cette tendance se confirmera, faisant de notre échantillon un groupe expérimental à l'engagement élevé, notamment en

matière d'intégrité.

#### 4.2.1.3 L'entrevue individuelle

L'entrevue individuelle semi-dirigée, à laquelle 100% des gestionnaires ont participé, permettait d'approfondir par des questions, les motivations de ces derniers à se comporter de manière intègre en leur demandant une réflexion plus ou moins compliquée (coût de l'acte) spécifique à notre problématique éthique; les avantages induisent reçus, sollicités ou acceptés en contrepartie de l'exercice de leurs fonctions. Ces entrevues permettaient donc aux participants d'identifier leurs actes comme étant des actes renforçant l'équilibre entre leurs convictions (effets cognitifs) à l'égard des comportements éthiques attendus et leurs actes comportementaux effectifs (effets comportementaux). Ces entrevues permettaient enfin, de recueillir plus largement leur vision de la démarche éthique instaurée par la Ville de Montréal.

Nous analyserons l'entrevue de manière chronologique au regard de 2 grandes catégories de thèmes qui ont émergé; ce que les gestionnaires ont retenu de la formation et ce qu'ils pensent du code de conduite et leur motivation à se conduire de manière intègre.

##### 4.2.1.3.1 Formation et code de conduite

Notre recherche-intervention s'inscrivait dans le prolongement de la formation donnée par notre partenaire de recherche et à laquelle avait assisté l'ensemble des participants à cette recherche, comme nous l'avons plusieurs fois mentionné. Recueillir pour nous des réponses à l'égard de la pertinence de cette formation était

l'occasion en début d'entrevue, de faire identifier par les gestionnaires les bons comportements en lien avec le code de conduite et la formation qui lui avait été associée. Un participant dira : « [...] ça a été très enrichissant », un autre,

[...] j'ai trouvé ça très intéressant, la dame était très intéressante, c'est le genre de formation qu'on devrait prendre régulièrement la revoir fréquemment parce qu'on oublie

ou encore, « je trouve ça intéressant parce que ce sont des balises ça encadre, qu'est-ce qu'on peut accepter ou non ? Qu'est ce qu'on peut faire ou ne pas faire ? [...] ». La formation a reçu un écho très favorable auprès des gestionnaires qui ont apprécié son contenu et découvert de nouveaux éléments ; le fait « qu'il [soit] sanctionnable » dira un participant ou encore au chapitre des conflits d'intérêts le fait « [...] que quelqu'un pourrait avoir une autre compagnie et ne pourrait pas demander une soumission pour un projet (...) » dira un autre. L'un d'entre eux mentionnera qu'il a appris qu'il fallait

[...] dénoncer une situation problématique avant [qu'un conflit d'intérêt] ne survienne genre les relations personnelles dans le travail, avoir une conjointe qui est sous mes ordres peut-être même avoir un frère qui serait sous mes ordres. Dénoncer ces situations pour qu'il y ait des outils pour pas qu'il y ait de litiges futurs ou apparents [...]. Dans le fond c'est être le plus transparent possible, c'est ça que j'ai retenu.

Un seul participant dira :

J'ai rien appris de nouveau mais c'est un bon rafraichissement [...] le code d'éthique de la Ville de Montréal y a rien d'extraordinaire là-dedans c'est juste des principes de base que là maintenant tout le monde est tenu de les respecter y a rien de sorcier.

Ce dernier commentaire provient d'un participant plus exposé eu égard aux fonctions qu'il occupe (approvisionnement). Notre échantillon qui n'avait volontairement pas fait l'objet d'une sélection<sup>39</sup> lors du recrutement était composé de cadres administratifs de toute fonction (chef de section, chef de division, contremaître) et toute affiliation (arrondissement, Ville-centre). On assiste donc à une compréhension du code de conduite différente en fonction de la réalité professionnelle vécue par le gestionnaire dans ses fonctions. Ce participant ajoutera même, que la division « approvisionnement » de la Ville de Montréal était il y a longtemps, à l'origine de la réflexion entourant l'adoption d'un code de conduite et que ce dernier, à l'époque, « [n]était pas [encore] imposé [et] n'était même pas connu de tous les services »<sup>40</sup>. À la lumière de ces éléments de langage, il est aisé de comprendre que la formation a joué un rôle positif dans l'apprentissage en permettant à certains d'élargir leurs connaissances du code de conduite, ce dernier étant d'ailleurs considéré par l'ensemble des participants, comme un outil « efficace », « nécessaire » dont le format est « adapté à nos services », « précis » et « plausible ». De ce point de vue, le lien entre la formation donnée et les comportements éthiques à adopter en général a fait beaucoup de sens auprès des participants. D'ailleurs ces réponses constituent pour notre partenaire de recherche la preuve que la formation était un outil pertinent dans le cadre plus global de la démarche éthique initiée par la Ville de Montréal et relayée sur le terrain par le Bureau du contrôleur général.

Par contre, nous ne pouvons passer sous silence leur sentiment à l'égard du contexte dans lequel le code de conduite a été distribué aux 28,000 employés de la Ville de

---

<sup>39</sup> Ce choix méthodologique s'expliquait d'abord par un souci d'économie de temps. Nous voulions recruter les participants dans un délai relativement court (environ 1 mois) et parce qu'il constituait un bassin de cadres administratifs eux-mêmes non sélectionnés pour assister à la formation (les cadres administratifs n'avaient en commun que la supervision de personnel). Opérer une sélection parmi ces cadres aurait demandé plus de temps et aurait été aussi à l'encontre des objectifs de la formation donnée par notre partenaire de recherche, qui voulait par petits groupes privilégiés les échanges entre des gestionnaires de tous horizons.

<sup>40</sup> On comprend aisément ici, que les divisions « approvisionnement » de la Ville de Montréal, en lien direct avec les fournisseurs étaient les premières exposées en matière d'avantages reçus, sollicités ou acceptés en contrepartie de l'exercice des fonctions du gestionnaire.



Montréal. Les gestionnaires interrogés qui l'ont distribué à leurs employés ne cachent pas le climat délétère et « cynique » qui régnait, ce dernier ayant été distribué en parallèle de la Commission Charbonneau. Un participant avouera :

[...] honnêtement je l'ai trouvé [le code de conduite] insultant au début parce que je me suis dit quand je l'ai vu c'est quoi qui veulent avec ça ? Avoir bonne conscience ? Ou ils ont vraiment l'intention de mettre des règles puis de les appliquer de haut en bas? Mais mon premier réflexe je me suis dit, bon ben c'est juste pour avoir bonne conscience [...]

ou :

[...] quand on l'a distribué, la Commission Charbonneau commençait, fait que c'était extrêmement cynique la réaction que j'ai eue quand les gens l'ont reçu parce qu'eux autres avaient l'impression que leur travail de façon générale était intègre [...] toutes les questions de pots-de-vins etc. ça ne les concerne pas tandis que nous on leur disait il faut que vous soyez plus blanc que blanc [...] j'ai trouvé ça difficile.

Un participant précisera à ce sujet :

[...] le code de conduite pour être bien honnête [...] le jour où j'ai demandé [à mes employés] de le signer, le jour où le directeur général faisait les premières pages j'ai bien fait rire de moi et beaucoup n'ont pas voulu signer [...].

Ces éléments de verbatim traduisent ici plus largement le contexte défavorable à la distribution du code de conduite qui laissait supposer auprès des employés qu'ils étaient en partie « coupables par association » dira un participant. Les gestionnaires ont donc vu leur discours à l'égard du code de conduite déconsidéré et décrédibilisé par leurs employés. Ce constat est revenu à plusieurs reprises et a même pu produire chez certains employés des raisons de *désengagement moral* (Bandura et al., 2005).

En effet, par comparaison aux témoins de la Commission Charbonneau (élus ou fonctionnaires de la Ville de Montréal) les employés se sentiraient moins coupable d'agir de façon non-éthique, diffusant leur responsabilité parmi celle que devrait assumer les autres employés de l'organisation et à plus forte raison les supérieurs hiérarchiques. En d'autres termes, « si ceux qui sont censés montrer l'exemple ne respectent pas les règles du code de conduite, pourquoi les respecterais-je ? ». Nous pouvons cependant, pour ce qui est de notre échantillon, nuancer cette affirmation pour les employés relevant des gestionnaires participant à la recherche, ces derniers ayant montré un haut niveau d'engagement personnel à se conduire de manière éthique ce qui a eu (et a toujours) une influence positive non seulement sur le climat éthique de leur division/section mais aussi sur le comportement éthique de leurs employés.

#### 4.2.1.3.2 Les motivations à agir

Tous les participants n'ont pas été confrontés à la problématique des avantages indument reçus, sollicités ou acceptés en contrepartie de l'exercice de leur fonction de la même manière. Pour beaucoup d'entre eux, le code de conduite est venu précisé certaines zones d'ombre en lien avec ce qu'on pouvait accepter ou pas. Par exemple, un participant dira à l'égard d'un de ses employés qui avait reçu une bouteille de vin pour bon service rendu que cela, « [conformément à l'esprit du code de conduite] représentait un geste d'appréciation et non d'enrichissement [...] » ou un autre

[...] il y avait beaucoup de ce genre de zones grises qui ne nous permettaient pas de trancher clairement les règles par rapport à la commandite maintenant que les règles sont un peu plus claires on voit jusqu'où on peut aller.

Le code de conduite, nous l'avons vu est venu préciser de manière légitime le cadre d'application du code et ses cas particuliers. Mais l'entrevue individuelle a surtout permis de révéler le caractère fondamentalement intrinsèque de la conduite éthique des gestionnaires interviewés qui témoigne également d'un engagement éthique fort. « [...] ma conscience professionnelle est le facteur principal de ma motivation à agir [dans une perspective éthique] » ou encore « ce sont tous des principes qui m'étaient propres depuis longtemps ». En d'autres termes, les gestionnaires ont un degré élevé d'engagement en matière d'éthique, amalgamant conduite éthique et conduite personnelle. Nous avons également été agréablement surpris par leur niveau de (re)conceptualisation,

[le code de conduite est] un outil nécessaire oui, efficace, ça va être un outil efficace avec le temps comme c'est nouveau les gens apprennent à le connaître à l'interpréter

ou encore,

[...] je trouve que le code de conduite devrait pas être un code sanctionnable mais un code qui permet d'orienter, de discuter, parce que tu ne peux pas imposer des valeurs à quelqu'un

et d'appropriation des normes « le code [de conduite] n'a rien inventé. On peut dire que c'est un code de vie » qu'ils sont capables d'appliquer dans leur quotidien et qui leur a permis de toujours devancer le cadre normatif existant en se dotant de règles informelles à l'échelle de leur division/section, voire de privilégier l'échange avec leurs employés dans le but de résoudre des problématiques éthiques et notamment celle qui justifiait notre intervention.

[...] à part un crayon identifié au nom du fournisseur, vous refusez tout, tout simplement. Prenez pas la chance de perdre votre emploi pour une niaiserie [...] j'allais plus loin que le code d'éthique [en disant à mes employés] refusez tout, ne prenez pas de chance [...]. L'autre affaire aussi que je disais toujours à mes employés, si vous n'êtes pas sûr de quelque chose c'est que vous ne devriez pas le faire [...]. Si vous n'êtes pas sûr venez me voir [...].

Enfin, les participants ont été capables de raisonner au-delà du code de conduite en proposant une intégration innovante de celui-ci en matière de renforcement de la culture éthique. Un participant dira même :

[...] si les gens par exemple à l'embauche le reçoivent [le code de conduite] et se le font expliquer surtout, ça va finir par rentrer dans la culture, sinon les gens vont oublier et revenir dans leurs vieilles habitudes .

Les participants, en incarnant *naturellement* une conduite éthique quasi-irréprochable, faisaient preuve d'un très haut niveau d'exigence éthique envers eux-mêmes comme envers leurs employés. Notre échantillon a démontré qu'il possédait déjà « des attributions internes » (Joule et Beauvois, 2009, p. 70) d'engagement très fortes, que l'on pourrait traduire ainsi : « c'est dans ma nature d'agir de manière éthique en toute circonstance ». De ce point de vue, cet engagement constaté auprès de notre population cible invalidait partiellement notre problématique éthique de départ, c'est-à-dire celle de créer de l'engagement pour obtenir un changement de comportement en matière d'intégrité. Loin de nous d'exclure l'hypothèse de la non-existence de comportements contraires à l'éthique au regard des avantages reçus, sollicités ou acceptés en contrepartie de l'exercice de la fonction de gestionnaire. Cependant, nous pouvons supposer (et de futures recherches empiriques pourraient ou non le confirmer) que la plupart des gestionnaires à la Ville de Montréal font leur travail de manière intègre. Plusieurs participants diront d'ailleurs qu'un fonctionnaire est avant tout un individu « par nature », soucieux de respecter les règles

#### 4.2.1.4 L'atelier de réflexion collective

Lors de cette activité qui s'est déroulée plusieurs semaines après la dernière entrevue individuelle, nous souhaitons mettre en avant les capacités réflexives des gestionnaires à travers une activité (*World Café*) qui nous permettait par des instruments de collecte de type heuristique de faire émerger un « agir ensemble ». Si l'étape d'une rencontre collective « classique » avait été initialement prévue dans le but de susciter à plusieurs (le partenaire de recherche et le chercheur inclus) une réflexion sur la complexité d'un changement de culture éthique à la Ville de Montréal, introduire un atelier participatif de changement collectif de type *World Café* nous a apparu finalement plus opportun. Comme mentionné plus haut, ce ne sont seulement que 5 des 8 gestionnaires participant à la recherche qui ont fait le déplacement à l'université pour cet atelier de réflexion collective<sup>41</sup>. Nous avons tout de même maintenu l'activité, même si le format de l'atelier fonctionnait plus difficilement à 5 qu'à 8, nous empêchant notamment de constituer deux groupes. Nous nous sommes donc réajustés un peu dans l'urgence tout en gardant en tête de laisser aux participants tout le temps nécessaire à la réflexion. Nous avons, au niveau des objectifs d'intervention, formalisé ce souci d'accompagner les gestionnaires à travers une activité où le retour réflexif sur soi et sa pratique pouvait faire émerger des éléments pertinents pour eux comme pour la recherche. L'atelier s'est déroulait autour de 3 grandes questions : (1) Quelle est votre perception de l'intégrité et du climat éthique à la Ville de Montréal ? (2) Comment appliquez-vous et communiquez-vous cette valeur (l'intégrité) dans votre quotidien ? et (3) Quelles

---

<sup>41</sup> Les gestionnaires justifieront leur absence par un 'emploi du temps chargé, ou la tenue d'un événement professionnel non planifié. En tant que chercheur, nous pensons que l'impression d'avoir « fait le tour de la question », notamment à travers les entrevues individuelle, peut également expliquer la non-participation de 3 d'entre eux. Comme nous l'avons préalablement mentionné, le degré d'engagement élevé de ces derniers, rendait moins pertinent leur participation à l'atelier, comme il traduisait sur le plan de la recherche une limite voire une faiblesse sur plan méthodologique (que nous discutons dans le prochain chapitre) : celle d'engager des individus déjà fortement engagés en matière d'intégrité.



actions concrètes pouvons-nous mettre en place demain pour assurer des comportements intègres en tout temps ? (voir carte heuristique, Annexe C). Nous analyserons le contenu des discussions au regard des 3 questions ci-dessus.

### *Question 1*

Cette première question permettait « de briser la glace » en demandant aux gestionnaires de dire plus largement, c'est-à-dire au-delà de leur fonction, quel était finalement leur *sentiment* à l'égard du climat éthique à la Ville de Montréal. Le contexte organisationnel et médiatique a particulièrement été au cœur des échanges, ceux-ci disant qu'il « modifie la perception de ce qui constitue un comportement intègre au sens de la loi et non au sens des employés » ou encore que le « cadre législatif actuel [leur] pose plus de questions ». Un participant dira que le climat actuel ne « permet pas de temps d'arrêt ni de mise en valeur de la capacité de jugement » quand un autre parlera de « sentiment de castration ». On voit bien, et c'était tout l'intérêt de cet atelier, que du point de vue des employés des questions demeurent, même au niveau du code de conduite, les gestionnaires se posant la question légitime, en lien avec notre problématique de départ « [...] au chapitre des avantages, doit-on tout refuser ? ». Une sorte de « myopie managériale » (Belet et Yanat, 2006, p. 3) résultante de l'« efficacité décisionnelle » à tout prix (l'adoption d'un code de conduite) et de l'« action commune » espérée (le respect du code de conduite au niveau collectif) (Mahy et Carle, 2012) ne permettrait pas de rendre compte de la complexité de la situation, celle vécue et perçue par les gestionnaires.

### *Question 2*

La deuxième question faisait référence aux pratiques actuelles sur la notion d'intégrité et comment cette dernière était appliquée et communiquée aux employés

au quotidien dans l'organisation. Très vite les discussions dans le prolongement de la première question, ont permis de faire émerger les tensions, les paradoxes, et les « [...] décalages [existants] du cadre déontologique entre l'employé de première ligne et ceux qui font les manchettes » dira un participant. L'occurrence élevée du mot « norme » (10 fois en quelques minutes) traduisait chez les gestionnaires qui composent avec celles-ci, des interrogations sur leur efficacité réelle, un participant interpellera d'ailleurs les autres gestionnaires en posant la question suivante : « Est-ce que la normativité était la réponse adéquate pour la crise qu'on a vécue ? », quand d'autres réagiront en disant que « la norme remplace la logique » ou « enlève le jugement » ou encore plus contreproductif « nous empêche de travailler ». La plupart des échanges mettaient très nettement en lumière un climat de travail difficile où règne parfois « la peur ». « [...] on a hyper sensibilisé des employés qui étaient fortement conscientisés et qui sont devenus des victimes collatérales » ou encore pour faire écho à notre problématique éthique, « on a perdu toute sensibilité, qui permettait une relation avec des fournisseurs en toute convivialité ». Ces éléments de verbatim traduisent bien le malaise et les dilemmes avec lesquels doivent composer les gestionnaires, qui ont évidemment des répercussions sur leurs employés, « [...] je trouve ça castrant et j'ai moi-même été un agent castrateur pour mes employés ». Les gestionnaires, qui ont démontré un haut niveau d'intégrité, comme l'ont confirmés les résultats plus haut, ressentent le besoin d'être écoutés par l'administration municipale et « [...] veulent être assurés d'adopter le bon comportement », loin des stigmatisations et des discours électoralistes qui n'ont eu de cesse de regagner la confiance des citoyens. Un participant reprendra d'ailleurs l'expression employée par le Maire Denis Coderre juste après avoir été élu et qui disait : « there is a new sheriff in town » et d'ajouter qu'il s'agissait d'une « pratique malsaine dans la communication et le message envoyé ». D'ailleurs, ce problème de communication à l'interne et les messages « mal perçus » qui en découlent, refera souvent surface, les participants mentionnant à cet égard « [...] qu'ils [les messages] devaient être rectifiés et la communication repensée ». C'est dans cette optique que

nous clôturons les échanges autour de la 2<sup>ième</sup> question pour identifier collectivement, les pistes d'actions au niveau des gestionnaires comme de l'administration municipale.

### *Question 3*

À cette étape de l'atelier, le premier constat qui ressort des échanges entre les participants s'inscrit dans deux dynamiques communicationnelles; celle de la perception des citoyens à l'égard des employés de la Ville de Montréal et celle des employés à l'égard de la communication institutionnelle de l'organisation et surtout à l'égard de la communication interne. Nous évoquerons d'abord les grands principes qui devraient guider l'action et qui ont émergé au fil des discussions, avant d'évoquer les actions concrètes à mettre en place, identifiées par les participants.

1- Principes guidant l'action : « [...] Il faut redonner confiance aux citoyens [mais aussi] aux employés » dira un participant, l'un n'allant pas sans l'autre « [...] les employés de la Ville de Montréal sont proches par défaut des citoyens ». Un autre participant évoquera dans ce sens un principe riche de sens, à savoir : « [...] valoriser la proximité de la Ville avec ses citoyens grâce au bon travail des employés ». On comprend ici qu'il existe une vraie « [...] différence entre la perception du citoyen influencée par les médias et ce que font réellement les employés sur le terrain ». Les gestionnaires, d'un commun accord reconnaissent qu'« [...] il faut contrer les messages négatifs relayés par les médias et [parfois] par la haute direction ». On perçoit même que les gestionnaires souffrent de ce manque de « valorisation », allant jusqu'à dire pour l'un d'entre eux « [...] avant on était fier de dire qu'on travaillait à la Ville de Montréal ». On assiste également comme observateur participant, à la déconstruction de mythes qui consistent à « [...] parler des fonctionnaires

comme quelque chose de péjoratif» et partant de cette idée reçue un participant dira que les « [...] sondages menés auprès des citoyens [sur le travail effectué par les employés de la Ville] sont généralement très bons » appuyé par un autre participant, « [...] notre travail est apprécié par les citoyens ». Ces échanges mettent aussi en lumière la difficulté de « [...] séparer la politique de nos jobs », relèvera avec pertinence un participant. L'exposition médiatique et la confusion des rôles entre fonctionnaires et élus, créent une confusion dommageable, qui n'est pas contredite par la haute direction, ce qui amènera un participant à dire familièrement « [...] on ne peut pas manger du fonctionnaire tout le temps » et qu'il faut aussi « [...] mettre l'emphasis sur les bons coups de nos employés ».

2- Les actions concrètes à mettre en place : « le défi communicationnel » est immense d'après les gestionnaires, d'autant qu'« [...] internet et les médias sociaux ont changé [...] la perception du citoyen ». Ces derniers préconisent l'usage de « capsules d'information » permettant de « [...] valoriser le métier de fonctionnaires, de cols bleus et de cols blancs ». Un participant suggèrera d'ailleurs de « [...] faire plus de sondages auprès des citoyens » et d'être plus « proactif vis à vis du message et des médias » au sein d'une communication institutionnelle du même ordre. Enfin, les gestionnaires interviewés comprennent également la difficulté au chapitre de l'intégrité d'identifier des « [...] actions qui permettent de prouver qu'on est intègre » et qu'il est « [...] fâchant [d'être] obligé de prouver qu'on est déjà intègre ».

#### 4.2.1.5 Prise de photo et participation à la rédaction d'un article

L'atelier de réflexion collective s'est terminé par une prise de photo (visibilité de

l'acte) acceptée par l'ensemble des gestionnaires sur place et qui a permis d'illustrer un article de la revue intranet de la Ville de Montréal, *Échocité* (voir Annexe I). Ces derniers ont également accepté qu'une employée, du Service des communications (Division des communications internes), les contacte pour recueillir leurs impressions à l'égard de l'expérience qu'ils avaient vécue dans le cadre de la recherche-intervention. Si les gestionnaires n'ont pas renoncé à cet exercice, ils voulaient tout de même que les données qui avaient été recueillies avec un dispositif d'enregistrement audionumérique soient gardées confidentielles, ce que permettait évidemment le cadre éthique de notre recherche. Deux jours après l'atelier, l'équipe de recherche a fourni la carte heuristique et le nuage de mots (voir Annexes C et D) qu'ensemble chacun des gestionnaires avaient contribué à construire. L'équipe de recherche a d'ailleurs envoyé aux participants les modalités de mise en œuvre d'un atelier de ce type leur permettant de réutiliser ces outils à des fins d'exploration de la complexité des phénomènes vécus et perçus dans l'organisation avec leurs employés, quel qu'en soit le terrain d'application (changement organisationnel, restructuration, etc.). L'équipe de recherche les a également encouragé à utiliser ces outils dans le cadre d'une réflexion éthique avec leurs employés. En ce sens, le nuage de mots final (Annexe D) qui n'est autre que l'ensemble des mots utilisés par les gestionnaires lors de l'atelier pour visuellement explorer toutes les dimensions possibles du problème, montre de manière assez évidente que l'occurrence très élevée du mot « employé » renvoie à leur volonté d'être considérés comme des acteurs compétents et intègres qui ont besoin d'être soutenus et accompagnés.

#### 4.2 Conclusion

Les actes engageants n'ont eu que peu d'effet sur notre population cible déjà fortement engagée en matière d'intégrité (notre problématique éthique) mais



également de manière beaucoup large, les gestionnaires démontrant un niveau de professionnalisme et de conscience éthique au-delà de la normale. L'activité de réflexion collective, qui puisait dans les fondements de la théorie du changement (Scharmer, 2000) en utilisant une des pratiques de participation démocratique qui lui est propre, le *World café*, même dans une version « bricolée » compte tenu de l'effectif réduit des participants, a permis d'aller beaucoup plus loin que les questions abordées et a constitué aussi bien pour le chercheur, le partenaire de recherche et les participants, une expérience riche de sens dans un espace de réflexion, de confiance et de collaboration. Nous verrons dans le prochain chapitre, que le partenaire de recherche a retiré beaucoup de cette recherche-intervention notamment sur la transformation de ses pratiques en matière de formation, conjuguant à la fois l'insertion de « mini-actes engageants » dans un format beaucoup plus participatif où l'échange entre les participants est au cœur d'une co-construction employés/organisation.



## CHAPITRE V

### DISCUSSION

#### 5.1 Introduction

Les résultats présentés dans le chapitre précédent vont nous permettre maintenant de discuter de leurs impacts sur notre recherche-intervention. Nous discuterons des résultats de la recherche et de leurs implications, aussi bien du point de vue de la recherche que du point de vue des pratiques managériales, avant d'aborder les limites de notre processus d'intervention.

#### 5.2 Discussion

##### 5.3.1 Du point de vue de la recherche

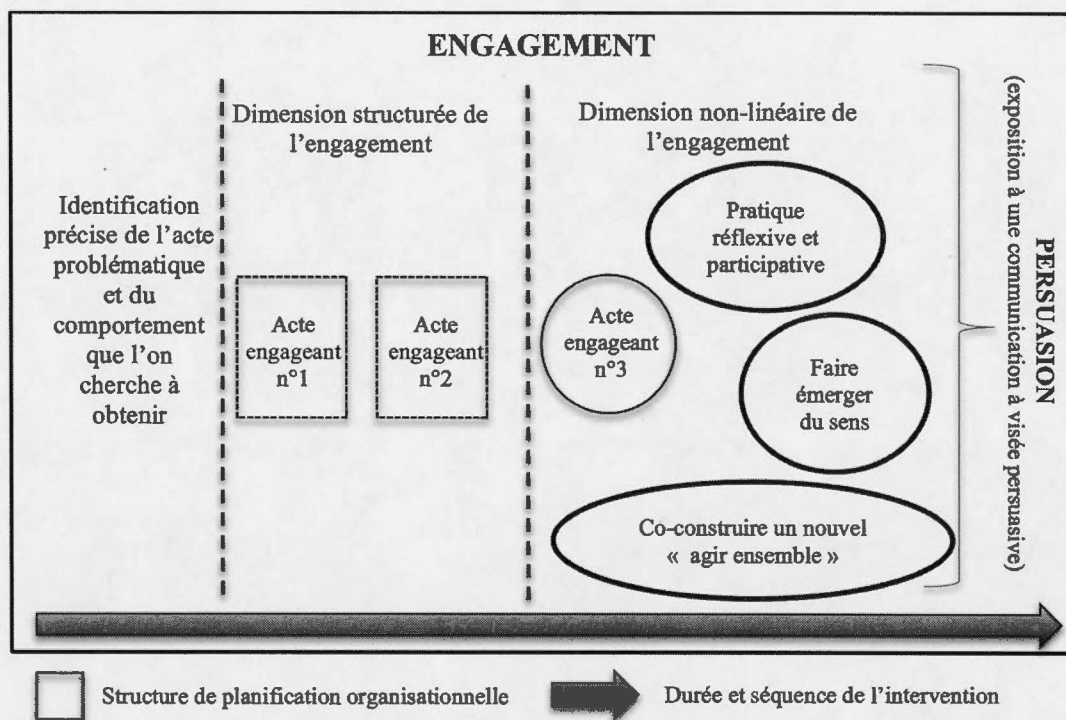
Comme les résultats l'ont montrés, la procédure d'engagement que nous avons *librement* soumise aux participants n'a pas été entièrement satisfaisante. Bien que nous n'ayons pas mesuré les effets *réels* de notre processus d'intervention sur les attitudes<sup>42</sup>, nous avons très vite constaté que sur un échantillon aussi réduit que le

---

<sup>42</sup> Cette phase évaluative ordinairement prévue dans tout devis expérimental s'est avérée inutile au fur et à mesure que nous avançons dans le processus d'intervention, puisque l'on constatait un engagement déjà élevé de la part des gestionnaires et qu'il nous apparaissait dès lors moins pertinent, de mesurer les effets de notre intervention à produire de l'engagement sur des individus déjà *fortement* engagés. L'absence de groupe contrôle compromettrait également la véracité statistique des résultats.

nôtre (8 participants) et fortement engagé, la problématique qui justifiait notre intervention n'était que partiellement *pertinente*, les participants dans leur grande majorité n'étant pas directement confrontés à cette dernière. Nous pouvons tout de même *supposer* que la recherche-intervention a permis au moins de mettre en évidence l'existence *relative et réduite* à quelques individus, de comportements non-intègres liés aux avantages indument reçus, sollicités ou acceptés en contrepartie de l'exercice de ses fonctions. Malgré tout, l'articulation d'éléments théoriques issus de la théorie de l'engagement, ajouté à un accompagnement des participants dans une perspective communicationnelle innovante (atelier de réflexion collective) a permis à l'équipe de recherche de mieux comprendre le contexte d'action et sa complexité. En ce sens, cette recherche-intervention s'inscrit dans le prolongement d'une proposition déjà formulée par Létourneau et Lacroix (2005), consistant à penser l'intervention éthique en termes de *non-linéarité* au sein d'un processus *linéaire* plus vaste comprenant une « structuration de l'action », c'est-à-dire dans notre présente recherche, l'obtention *structurée* d'actes préparatoires engageants, ajouté à un atelier de réflexion collective misant sur la réflexivité et « l'agir ensemble ». Le processus d'intervention s'achève par une exposition de la population cible à une communication à visée persuasive, ce que nous n'avons pas réalisé dans le cadre de cette présente recherche (voir figure 5.1).

Figure 5.1 Modèle d'intervention éthique : la procédure de communication engageante



Avoir mené cette recherche sous le mode d'une recherche-intervention était également le moyen d'*arrimer* une dimension non-linéaire (atelier de réflexion collective) à une intervention en éthique organisationnelle habituellement plus linéaire, par souci d'adaptation à la structure de l'organisation qui conçoit le changement à travers une planification stratégique (rédaction du code de conduite, distribution et formation). Si le paradigme de la communication engageante a toujours à notre connaissance, fait l'objet de plusieurs recherches-action (Joule *et al*, 2007), reposant sur un devis de type expérimental (logique hypothético-déductive), notre recherche-intervention se voulait innovante en proposant au sein d'un processus structuré, un acte engageant valorisant la dimension réflexive et l'émergence du sens pour mieux comprendre l'*agir éthique* dans l'organisation



(logique inductive). Les résultats à l'issue de l'atelier de réflexion collective montrent d'ailleurs que la réalité vécue et perçue par les gestionnaires mérite d'être « récoltée » et « écoutée » pour ensuite mieux adapter les outils d'intervention à cette réalité. De ce point de vue, notre recherche-intervention a permis un travail préliminaire utile pour notre partenaire de recherche d'identification des enjeux éthiques *réels* et d'adaptation des outils de sensibilisation en fonction de ces derniers (exemple de la communication interne émanant de la direction générale et des perceptions des employés à l'égard de celle-ci). Notre modèle d'intervention en réponse à cet enjeu de perception se veut donc plus *flexible*, dans le but de s'adapter à différents terrains d'intervention en éthique organisationnelle et devenir *idéalement* un nouvel outil pour les intervenants. D'ailleurs, juste après notre intervention, nous avons accompagné notre partenaire de recherche dans la mise en place d'un atelier participatif sur les bases de ce modèle pour traiter une problématique éthique relative à la « confidentialité des données », ce que nous discuterons dans le prochain paragraphe.

### 5.3.2 Du point de vue des pratiques managériales

Notre partenaire de recherche, le Bureau du contrôleur général, par l'intermédiaire de sa vérificatrice principale, Mme Lalonde, a beaucoup appris de cette expérience à la fois au niveau théorique et pratique.

#### *Au niveau théorique*

En proposant à notre partenaire de recherche un devis d'accompagnement basé sur la production d'engagement auprès de gestionnaires dont on souhaite *minimalement* une consolidation des attitudes et des comportements en matière d'éthique, *voire* dans certains cas un changement de comportement, nous l'avons amené à considérer

l'intervention éthique sous l'angle de la communication organisationnelle et ses récents développements (communication engageante), qui incluent notamment la théorie de l'engagement selon Joule et Beauvois (1998a, 1998b, 2002).

Cet aspect « engagement » avec lequel notre interlocutrice était peu familière, a été l'occasion d'apprendre ensemble (partenaire de recherche et chercheur) un moyen de l'intégrer dans l'organisation et plus spécifiquement de l'intégrer au mandat de « soutien d'une culture éthique » du Bureau du contrôleur général. À ce sujet, notre partenaire de recherche nous confiera qu'elle est désormais convaincue qu'il faut obtenir *minimalement* de la part des individus dont on souhaite un changement de comportement, un engagement qui vienne d'eux-mêmes dans un contexte où ils sont libres<sup>43</sup> de s'engager (principe de la soumission librement consentie). Enfin, la posture de chercheur/consultant qui sous-tendait notre stratégie de recherche-intervention a été extrêmement appréciée par le partenaire de recherche qui a rapidement compris que nous intervenions *avec* lui pour contribuer à l'amélioration de ses pratiques dans l'accompagnement des employés en matière d'éthique. Ce changement de perspective entre ce que *dicte* l'organisation en matière de normes éthiques (déontologie) et comment elle peut *accompagner* et *soutenir* (éthique organisationnelle) a été le résultat d'une relation de confiance et de collaboration à chaque étape du processus d'intervention. D'ailleurs, ce changement de perspective suscité par la recherche-intervention et ses capacités d'accompagnement a fait émerger chez notre partenaire de recherche un « [...] leadership [...] collaboratif [nécessaire] pour réussir à composer avec la complexité des enjeux [éthiques en présence] » (Scharmer, 2007 cité dans Mahy et Carle, 2012, p.102).

---

<sup>43</sup> Nous comprenons que les contraintes organisationnelles (limite de temps, obligation de participer à une formation) puissent nuire à ce contexte de liberté fondamental dans lequel nous pouvons obtenir l'engagement réel des participants sur un acte problématique. En changeant la perspective, c'est-à-dire en invitant les participants à un atelier plutôt qu'en leur imposant une formation, tout en leur laissant la *liberté* à l'intérieur de cet espace, de participer ou non, on crée ainsi un espace de liberté moins limité.

### *Au niveau pratique*

Nous l'avons déjà évoqué, mais notre proposition de recherche-intervention a coïncidé avec la volonté de notre partenaire de recherche de traiter certaines problématiques éthiques spécifiques, dont celle des avantages. Si un plan d'action à long terme avait été déployé pour former l'ensemble des gestionnaires de la Ville, aucune stratégie de planification n'avait été pensée pour le traitement des problématiques éthiques dites « spécifiques ». En quelque sorte, notre intervention éthique a permis de « tester » notre modèle afin de pouvoir éventuellement le répliquer à d'autres problématiques dans l'organisation. Nous avons eu la chance, tout de suite après la recherche-intervention, de pouvoir conseiller notre partenaire de recherche dans une formation qu'il devait donner à l'égard de la « confidentialité des données ». Notre partenaire de recherche avait d'ailleurs pour l'occasion rebaptiser le mot « formation » pour le mot « atelier ». Ce changement de vocabulaire n'est pas anodin, il traduisait auprès de notre partenaire de recherche un changement de perspective stratégique comme nous venons de le voir, qui créait les conditions favorables à la participation et à l'engagement des participants. Ce dernier a d'ailleurs identifié et intégré à son intervention la réalisation de *mini-actes engageants* (questionnaire avec mention du nom, prénom et de l'adresse courriel, remise d'un document comportant les actes sur lesquels s'engagent l'individu, entretien individuel 3 mois après, pour « mesurer » si les actes sur lesquels s'étaient engagés les individus ont été réalisés). Ces actes engageants qui introduisaient les caractéristiques suivantes : visibilité, coût et conséquences de l'acte, dans un espace collaboratif de réflexion (*world café*) ont été très bien accueillis par les participants. Notre partenaire de recherche, a également pris le soin d'évaluer sur un temps plus long, la réalisation *effective* des actes engageants que s'étaient fixés les participants. Si ce dernier, ne disposait que d'une journée, il a tout de même su s'approprier le modèle d'intervention éthique ci-dessus illustré, en l'adaptant aux contraintes organisationnelles. Ce changement de pratique traduit une réelle efficacité de notre

stratégie de recherche qui vise ultimement cet objectif ; celui de transformer les pratiques dans l'organisation (Cappelletti, 2010).

### 5.3 Les limites de notre processus d'intervention

Mener une recherche-intervention de ce type a rapidement révélé plusieurs défis, tant sur le plan épistémologique que le sur le plan méthodologique. Nous avons également constaté que la problématique n'était pas adaptée à notre échantillon et que ce dernier n'avait pas identifié de manière concrète l'acte problématique qui sous-tendait notre intervention.

#### 5.3.1 Sur le plan épistémologique

Sur le plan épistémologique, notre posture est celle d'un chercheur/consultant privilégiant *par* l'action et *dans* l'action sur le terrain, la production de connaissance mais aussi l'accompagnement *avec* les employés de l'organisation *face* au changement de culture éthique « imposé » par cette dernière. Les considérations épistémologiques sous-tendant cette posture se sont révélées parfois difficilement réconciliables. En effet, notre cadre épistémologique associe *sujet* et *objet* et postule la réalité comme *construite* (approche constructiviste). La procédure d'engagement à laquelle les participants se sont *librement* soumis relève elle, d'une logique expérimentale de type hypothético-déductif (approche positiviste), démarche qu'impliquait *naturellement* la discipline que nous convoquions, c'est-à-dire la psychologie sociale<sup>44</sup>. Pour Bernard et Joule (2005) ce « constructivisme limité »

---

<sup>44</sup> « En psychologie sociale, comme dans toute discipline expérimentale, la phase de formulation d'hypothèses est fondamentale. Cette discipline s'appuyant sur la démarche hypothético-déductive et l'administration de la preuve, le processus de production du savoir passe ordinairement par les phases

dont se réclame notre recherche celle du chercheur, mais également le présupposé constructiviste conférant aux participants de la recherche un statut « autonome dans leurs pensées, leurs pratiques et leurs comportements » (Ibid., p.187) traduit une ambiguïté que nous avons vécue sur le terrain, en tentant de *continuellement* réconcilier l'intervention *structurée* du processus et certains « interstices » moins structurés, nous permettant de faire émerger du sens dans l'action. Autrement dit, en tentant d'innover par une proposition d'un troisième acte engageant qui ne serait pas uniquement engageant du point de vue des caractéristiques que la littérature lui attribue (visibilité de l'acte, raison de l'acte) mais qui émanerait d'une pratique réflexive et collaborative. De ce point de vue, des tensions et des contradictions demeurent au niveau des ancrages théoriques. Cette ambiguïté s'est également traduite sur le plan méthodologique. Malgré les tensions créatrices de sens entre la « recherche » et « l'action », l'intervention menée a rencontré nombre de défis pour plusieurs raisons, ci-dessous explicitées.

### 5.3.2 Sur le plan méthodologique

En premier lieu, la recherche-intervention que nous souhaitons faire occupait une place *ambiguë* parmi l'ensemble des recherches-intervention possibles et réalisables (recherche-action, recherche-action participative, recherche-intervention, action science etc.). Si nous avons décidé de nommer notre processus d'intervention « recherche-intervention » c'est qu'il nous permettait grâce à une appellation généraliste (le profil de ce type de recherche à l'UQAM d'un point de vue académique se nommant « recherche-intervention »), d'englober une recherche-action de type *linéaire* à tendance interventionniste de type *non-linéaire*, c'est-à-dire,

---

suivantes : élaboration ou choix d'une théorie, formulation d'une hypothèse précise (une affirmation) et réalisation d'une expérimentation pour la mettre à l'épreuve (confirmation ou réfutation d'hypothèses) » (Bernard et Joule, 2005, p. 190-191).



une forme *hybride* d'intervention dans le processus. Notre recherche-intervention mise à la fois sur une logique d'action séquentielle (le fait de *faire faire* à notre population cible une série d'actes ayant pour finalité de les engager durablement en matière d'éthique) donc *linéaire*, permettant un renforcement et/ou un changement de comportements et sur la création d'espaces (dernière étape de l'intervention) valorisant la réflexion et facilitant l'accompagnement face à un changement organisationnel complexe (processus *non-linéaire* d'intervention); celui d'un changement de culture éthique à la Ville de Montréal. Avant d'intervenir sur le terrain, nous nous étions documentés sur la notion de recherche-intervention en milieu organisationnel (Forget, 2013) pour mieux préciser le problème et être en mesure d'y apporter une intervention adaptée. Selon Forget (2013), la recherche intervention en milieu organisationnel est une recherche qui conçoit les phénomènes organisationnels problématiques comme :

[...] des systèmes dont le fonctionnement est perturbé ou insatisfaisant et qui après analyse de la situation tente de corriger le fonctionnement en modifiant les conduites de certains éléments du système sans pour autant remettre en cause ses finalités et ses objectifs. (Van Der Maren, 1999, cité dans Forget, 2013, p. 26)

Si nous adhérons à la non-remise en cause des *finalités* et des *objectifs du système* (cette recherche n'ayant aucunement ce but), nous ne nous sentions pas à l'aise avec la notion de « modification des conduites de certains éléments du système... ». Nous ne souhaitons pas associer les participants de cette recherche à des *éléments du système*. Même si notre processus d'intervention reposait sur le renforcement de la *conduite* éthique il ne considérerait pas, d'un point de vue épistémologique l'individu comme un *objet* dissocié ce qu'il est en tant que *sujet*, et encore moins un instrument rationnel que l'on peut modifier par des méthodes de régulation qui dictent la conduite à adopter. L'action sur le terrain (recrutement des participants à la recherche pendant une séance de formation) permettait d'inviter les gestionnaires à *librement*

participer à une recherche où l'équipe de recherche, au moment du dernier acte engageant, les accompagnait à travers un processus duquel émergeait une réflexion qui le temps d'un instant échappait au contrôle de l'organisation pour laisser s'exprimer les doutes, les craintes, les frustrations, les incompréhensions voire les souffrances. De ce point de vue, même si l'équipe de recherche a voulu accompagner par un leadership qui accompagne et soutient, plutôt que par un leadership qui dicte, elle n'a pu atteindre simultanément les objectifs de recherche et d'intervention qu'elle s'était fixée. Là encore, résidait toute la difficulté de faire une recherche qui articulait à la fois recherche-action et recherche-intervention au sens où nous les avons définies, identifiées et différenciées au chapitre III. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les résultats sont pour le moins contrastés voire insatisfaisants en ce qui concerne l'atteinte de l'objectif que se fixait cette recherche à savoir, produire de l'engagement auprès de notre population cible. Évidemment, le recrutement des participants à la recherche n'a pas pu opérer une sélection qui aurait permis de recruter un échantillon dont on *soupçonnait* des transgressions au chapitre de l'intégrité et plus spécifiquement en matière d'avantages indument reçus, sollicités ou acceptés en contrepartie de l'exercice de ses fonctions, puisque difficile à identifier. Tout au moins, une sélection des participants en fonction de leur degré d'exposition à ce « risque éthique » (les gestionnaires issus de la division approvisionnement par exemple) aurait peut-être été plus judicieuse<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Notons que notre partenaire de recherche qui facilitait l'accès à une population de cadres administratifs lors d'une formation qu'il donnait, n'avait pas le pouvoir de sélectionner précisément des gestionnaires en fonction de problématiques éthiques spécifiques (dont la nôtre) sans devoir passer par un processus d'approbation des supérieurs hiérarchiques long et entrant en conflit avec la durée que nous nous étions allouée le partenaire de recherche et moi-même, pour mener cette recherche.

### 5.3.3 Une problématique éthique inadaptée aux participants visés par la recherche

Au cours de notre recherche-intervention, nous avons identifié volontairement le comportement éthique comme *défini* par l'organisation c'est-à-dire, *conforme* aux valeurs fondatrices de la Ville de Montréal (*loyauté, respect et intégrité*) et aux *règles* de conduite qui les sous-tendent et qui se trouvent explicitement décrites dans *le code de conduite des employés de la Ville de Montréal*. Si la problématique éthique des avantages indument reçus, sollicités ou acceptés en contrepartie de l'exercice de ses fonctions, se situe dans le chapitre *Intégrité*, les comportements voulus et attendus par l'organisation à ce chapitre couvrent un éventail bien plus large (conflit d'intérêts, détention d'intérêts, divulgation des relations familiales, prévention du favoritisme etc...). Ainsi, il nous a semblé difficile (et l'intervention sur le terrain nous le confirmera) d'isoler un élément de l'intégrité au profit d'un autre, ou d'isoler un acte problématique au sens comportemental au profit d'un autre. Les gestionnaires interrogés ont un très haut niveau de compréhension et de conceptualisation de ce qu'est un comportement intègre en *général* et des principes qui le sous-tendent. Ils n'en ont pas tous la même définition mais celle-ci leur permet de se conformer aux règles éthiques prescrites par le code de conduite sans même parfois devoir y penser. S'il est aisé de supposer que ce n'est pas l'apanage de l'ensemble des gestionnaires travaillant à la ville de Montréal, partir du principe que l'ensemble de ces derniers ne sont pas intègres en tentant de modifier leur comportement, c'est renforcer la défiance des employés vis-à-vis de l'organisation voire les désengager moralement, c'est-à-dire produire l'inverse de ce que l'organisation souhaite. Ceci nous amène donc à penser que la problématique éthique pour laquelle nous intervenions même si elle faisait l'objet d'un traitement légitime

dans une perspective de sensibilisation éthique<sup>46</sup>, doit être minutieusement étudiée et empiriquement validée auprès des employés avant toute intervention<sup>47</sup>.

#### 5.3.4 L'identification de l'acte

Enfin, l'identification des actes préparatoires (participer à la recherche et remplir un questionnaire) et le comportement taisant l'objet de la requête finale, n'ont pas relevé de la même identification de l'action. Nous pensons que la problématique éthique traitée dans cette recherche, n'a pas fait de la part de l'équipe de recherche, l'objet d'une réflexion assez approfondie sur le comportement éthique concrètement attendu. En d'autres termes, il aurait été plus facile d'identifier et de faire identifier par les participants un comportement allant à l'encontre des dispositions du code de conduite et qu'on souhaitait vouloir changer, « déclarer systématiquement tout avantage en nature qui excède la valeur de 75 \$ » par exemple (*Code de conduite des employés de la Ville de Montréal*, 2012, p. 11). Là encore, pour les raisons évoquées plus haut la sélection de l'échantillon aurait été un problème à part entière, puisqu'il est difficile d'isoler une population cible (aucun employé n'ira lui-même dire qu'ils ne déclarent pas systématiquement des avantages dont la valeur excèdent 75\$), comme il est compliqué de se fier sur des perceptions ou encore des *dénonciations* faites sur la ligne éthique auprès du Bureau du contrôleur général. Il est aisé de comprendre que pour des raisons évidentes de confidentialité et de protection du

---

<sup>46</sup> Rappelons que notre partenaire de recherche nous avouera que le contexte des témoignages recueillis à la commission Charbonneau laissaient « entendre » que les fonctionnaires corrompus avaient commencé par accepter de petits avantages en contrepartie de l'exercice de leur fonction, avant d'accepter par exemple, des montants d'argent plus significatifs voire des « pots-de-vin » systématiques sur l'attribution de contrats (Messier, 2012).

<sup>47</sup> Ce constat nous amène également à émettre l'hypothèse qu'il est plutôt rassurant pour notre partenaire de recherche, le Bureau du contrôleur général, de constater que cet échantillon de gestionnaires à l'engagement éthique fort, est *peut-être* également une caractéristique comportementale propres à plusieurs autres gestionnaires à la Ville de Montréal.

« sonneur d'alerte » et puisque nous irions à l'encontre du climat éthique que veut instaurer la Ville, l'organisation ne souhaite pas traiter certains enjeux (à partir du moment où elle n'a pas la certitude qu'ils constituent un *réel* problème) en sélectionnant les comportements « délinquants » de la sorte. Enfin, le contexte politique et médiatique dans lequel s'inscrivait notre recherche-intervention, nous obligeait à la plus grande vigilance d'un point de vue éthique. Si la nature de la participation à la recherche a dévoilé l'ensemble des actes à obtenir de la part de notre population cible, elle permettait de faire preuve de la plus grande transparence possible à l'égard des participants, même si elle compromettrait rappelons-le, les résultats de la recherche.





## CONCLUSION

Notre recherche-intervention est née du souhait de consolider les comportements en matière d'éthique à la Ville de Montréal. Notre intérêt à la fois pour l'éthique et la chose publique, en plus d'une inclination naturelle pour les sciences humaines et sociales, nous a ouvert la voie au traitement d'une problématique éthique par le champ de la communication organisationnelle. Si notre cadre d'analyse (la communication engageante) avait démontré des résultats significatifs sur sa capacité à engager les individus dans le but d'obtenir chez eux des effets durables à la fois sur les attitudes et les comportements (Girandola et Joule, 2008, 2012), il a également montré qu'il était difficile de le valider sur un terrain d'action où la définition d'un acte problématique peut s'avérer complexe et multifactorielle (cas de l'intégrité qui n'est pas nécessairement circonscrite à un acte en particulier). Si le volet recherche s'est avéré insatisfaisant du point de vue des objectifs que nous nous étions fixés, en produisant peu d'engagement auprès de gestionnaires déjà fortement engagés, l'intervention s'est elle révélée plus efficace en transformant concrètement les pratiques de notre partenaire de recherche, en matière d'accompagnement et de soutien dans une perspective éthique. Tout au long de notre recherche-intervention a plané une forme de logique *binaires* à plusieurs niveaux, parfois difficilement réconciliable, entre recherche et intervention, processus linéaire et non-linéaire et jusqu'à un certain point logique déontologique et logique éthique dans la définition de notre problématique. Celle-ci a été révélée par la complexité de la réalité observée

et du contexte d'action qui était le nôtre. Nous pensons qu'en matière d'intervention, cette complexité doit non seulement être prise en compte, mais que l'intervention doit aussi trouver concrètement des outils qui permettent de composer avec elle. Modéliser de la sorte notre intervention éthique en créant un espace de réflexion et de collaboration articulé autour d'un atelier permettant de « récolter » cette complexité contribue à notre sens, à renforcer les conditions favorables à un changement et en ce qui nous concerne, à celui d'un engagement plus consistant et durable de la part des employés quand la situation l'exige. Nous sommes conscient qu'à ce stade de la recherche, des améliorations théoriques et pratiques pourront être apportées, mais nous pensons résolument que notre modèle s'inscrit dans une tendance actuelle, parmi les recherches menées à ce sujet.

Enfin, notre recherche-intervention a permis de créer un espace laissant la parole aux gestionnaires s'exprimer sans crainte et permettant à notre partenaire de recherche de mieux comprendre quelle était leur réalité vécue et perçue au chapitre de l'éthique dans l'organisation. L'aspect « problématique » de certains éléments de langage contenus dans la communication institutionnelle de l'organisation nous donne à penser que d'autres recherches en *communication de l'éthique dans l'organisation* pourrait permettre de mieux comprendre les causes de désengagement des employés et formuler des pistes de réflexion pertinentes repositionnant l'« action » et le « sens » comme principaux moteurs non seulement du « vivre ensemble », mais aussi et surtout de « l'agir ensemble ».

## ANNEXE A

### QUESTIONNAIRE ENVOYÉ PAR COURRIEL ET À RÉPONDRE EN LIGNE AUX 8 GESTIONNAIRES -PARTICIPANTS À LA RECHERCHE

Aperçu



#### Questionnaire

**Titre du projet :** L'influence de la communication organisationnelle sur le climat éthique de l'organisation ?

**Instructions :** Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?  
Indiquez le plus franchement possible ce qui caractérise le mieux selon vous la situation de votre division, unité ou département et non ce que vous aimeriez qu'elle soit.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout à fait d'accord
1. Si les valeurs de la Ville de Montréal étaient différentes, je ne serais pas autant attaché(e) à cette organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Depuis que je travaille comme employé(e) à la Ville de Montréal, mes valeurs personnelles et celles de l'organisation sont devenues semblables.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. La raison pour laquelle je préfère mon organisation à une autre réside dans les valeurs qu'elle défend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mon attachement à cette organisation est principalement basé sur la similarité entre mes valeurs et celles représentées dans l'organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ce que représente la Ville de Montréal est important pour moi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout à fait d'accord
6. Je suis fier(e) de dire aux autres que je suis un(e) employé(e) de la Ville de Montréal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Je dis haut et fort que la Ville de Montréal est une belle organisation dans laquelle travailler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. J'ai le sentiment de "faire partie" de la Ville de Montréal plutôt que d'être juste considéré(e) comme un(e) employé(e).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. À moins d'être récompensé(e), je ne vois aucune raison de faire des efforts supplémentaires pour cette organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Mon niveau d'engagement au travail est directement lié à la récompense qui en résultera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ma vision de l'organisation en privé, est différente de celle que j'exprime publiquement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Dans le but d'être reconnu(e) ou récompensé(e) dans mes fonctions, il est nécessaire d'afficher une bonne attitude.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. La haute direction dans cette organisation, sanctionne les comportements non-éthiques quand ils surviennent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Les employés dans cette organisation perçoivent que ceux qui violent les règles du code de conduite continuent à être récompensés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Les employés intègres sont récompensés dans cette organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout à fait d'accord
16. Le code de conduite ne sert qu'à maintenir une bonne image auprès du public.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Les exigences du code de conduite sont cohérentes avec les normes organisationnelles informelles (climat de travail, relations de travail, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. La Ville de Montréal a mis en place un dispositif permettant aux employés de poser des questions sur les exigences requises par le code de conduite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Les employés(e)s sont régulièrement appelés(e)s à faire valoir leurs actions, quand ces dernières sont en conformité avec le code de conduite des employés de la Ville de Montréal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Les employés(e)s dans cette organisation sont avant tout préoccupé(e)s par ce qui est le mieux pour eux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Dans cette organisation, les employés placent leurs intérêts au-dessus de toute considération.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. À la Ville de Montréal les employés(e)s sont guidé(e)s par leur éthique personnelle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Chaque employé(e) dans cette organisation décide pour lui/elle-même ce qui est bien ou mal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. La principale préoccupation dans cette organisation est la valorisation de ce que chacun considère comme bien ou mal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Nom:**

**Prénom:**

**Courriel électronique**

[Signaler un abus](#) | [Conditions d'utilisation](#)

Powered by [Adobe FormsCentral](#)

## ANNEXE B

### CANEVAS DES ENTREVUES INDIVIDUELLES SEMI-DIRIGÉES

Quand avez-vous participé à la formation donnée par le Service du contrôleur général ?

Quel genre d'équipe supervisez-vous (professionnel, cadres, cols bleus, cols blancs) ? Combien de personnes cela représente-t-il ? Travaillent-ils tous dans un lieu commun, sur la route, ou dans des bureaux satellites ?

Dans le prolongement de la formation que vous avez reçue, que retenez-vous principalement du nouveau code de conduite des employés de la Ville de Montréal ? Qu'avez-vous appris de nouveau ? Est-ce pour vous un outil efficace et suffisant en dehors des règles administratives déjà existantes ? Pourquoi ?

À quel(s) dilemme(s) éthique(s) (que ce soit vous concernant, ou concernant vos employés) êtes-vous le plus souvent confronté(e) ?

Quel est selon vous au chapitre de l'intégrité (Règles applicables aux conflits d'intérêts, détention d'intérêt, autres activités professionnelles et promotion, avantages) le dilemme le plus fréquent ? Qu'en pensez-vous personnellement ? Pensez-vous les balises existantes comme suffisantes ?

Qu'est ce qui vous conduit, vous a conduit et vous conduira à adopter de nouveaux comportements au sens des comportements à adopter en matière d'intégrité, tels qu'ils sont définis par le code de conduite ?

Quel rôle doit selon vous jouer le gestionnaire pour maintenir un climat éthique favorable dans son unité ?

#### Ses relations avec ses employés

Quel(s) geste(s) avez-vous posé auprès de vos employés pour qu'ils respectent le code de conduite de la ville de Montréal ?

À votre avis, vos employés sont-ils suffisamment sensibilisés au code de conduite des employés de la Ville de Montréal ? Si oui, Pourquoi ? Si non pourquoi ? Que faudrait-il faire à votre avis, pour encourager les employés à adopter des comportements éthiques, au chapitre de l'intégrité ?

Est-ce qu'il faudrait selon vous former les employés ? Qui selon vous serait le plus mieux placé pour le faire ?

Quel est selon vous leur perception de ce qu'est un comportement intègre ? Quel est d'après vous, leur niveau d'engagement organisationnel ?

Quel est votre niveau de confort dans les relations que vous entretenez avec vos employés à l'égard des questions éthiques ?

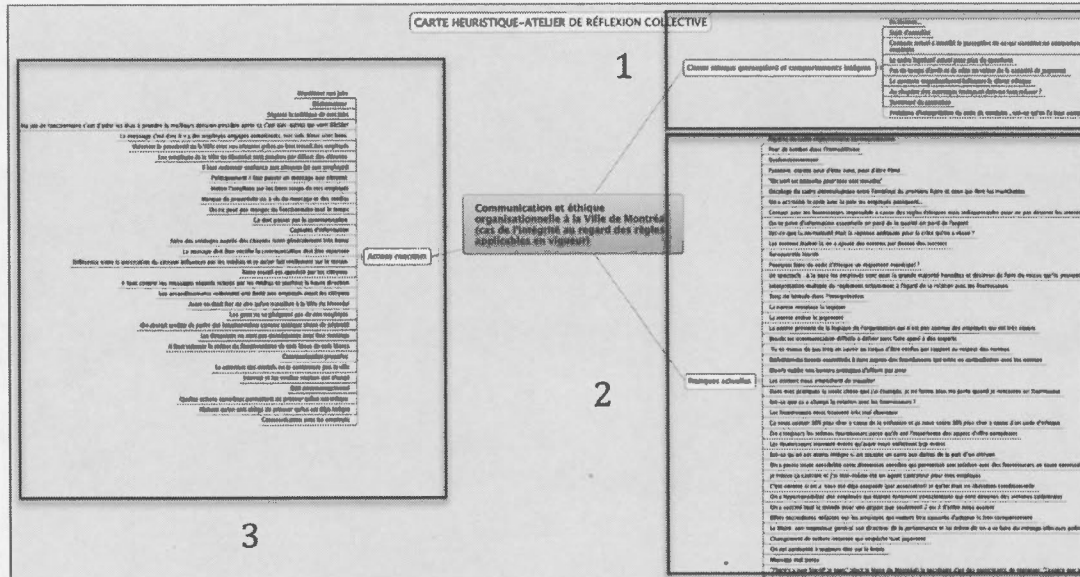
Quel est le mode de communication avec lequel vous êtes le plus confortable pour communiquer avec vos employés (par écrit, rencontres individuelles, rencontres régulières de l'équipe, rencontre ponctuelle selon les besoins, autres) et pourquoi ?

Les objectifs de performance éthique doivent-ils faire partie de l'évaluation de chaque employé ? Si vous deviez convaincre un de vos employés, que lui diriez-vous pour qu'il choisisse d'agir dans le sens des valeurs énoncées par l'organisation au chapitre de l'intégrité ?

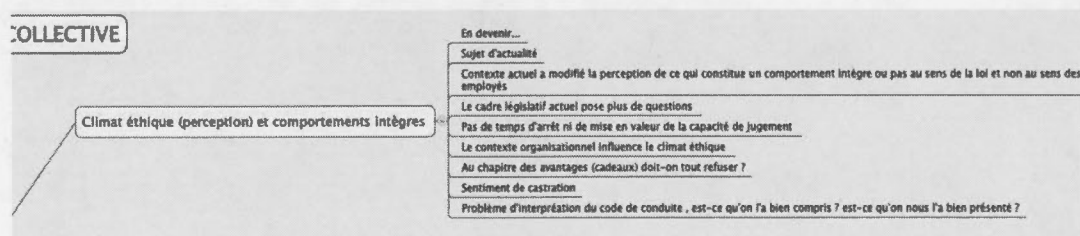
Qu'est-ce qui a fondamentalement motivé votre participation à cette présente recherche ?

## ANNEXE C

## CARTE HEURISTIQUE DES ÉLÉMENTS DE VERBATIM RÉCOLTÉS PENDANT L'ATELIER DE RÉFLEXION COLLECTIVE



### ZONE D'AGRANDISSEMENT 1

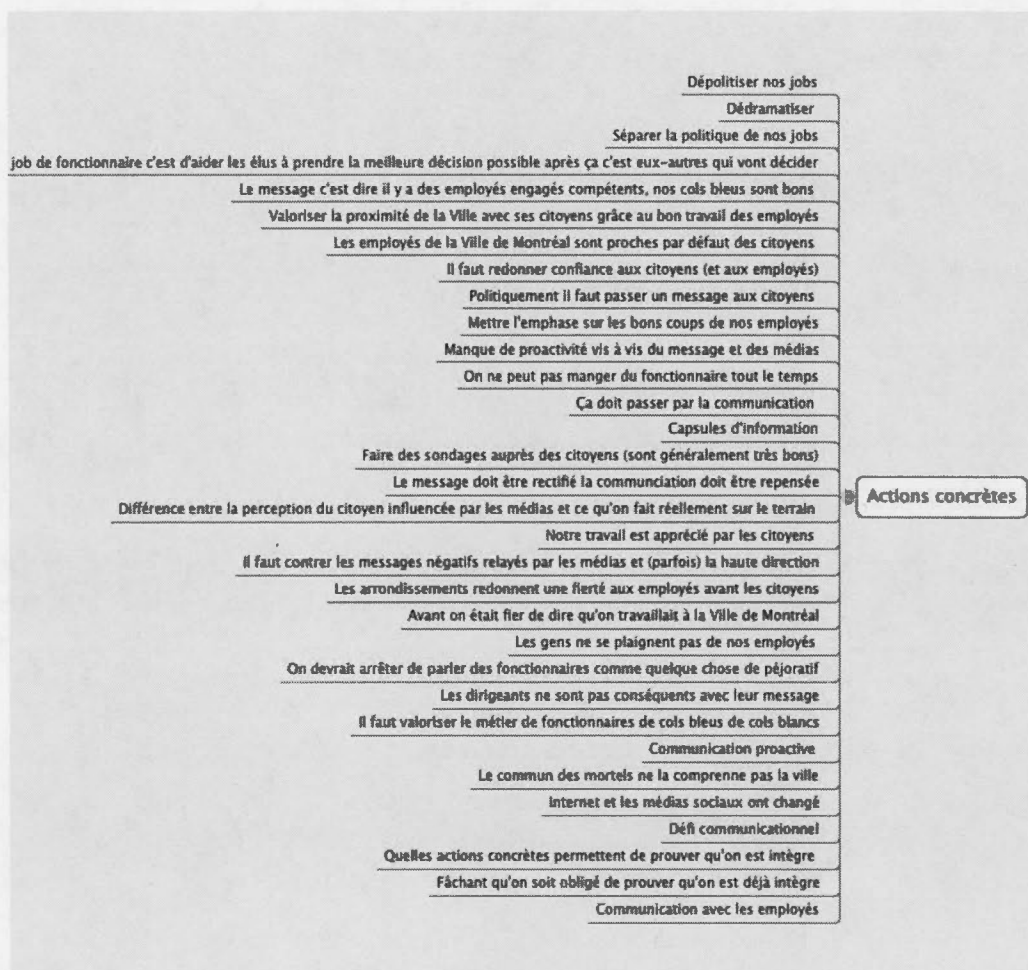




## ZONE D'AGRANDISSEMENT 2

	Rigidité du cadre réglementaire contreproductive
	Peur de tomber dans l'immobilisme
	Dysfonctionnement
	Paranoïa, crainte peur d'être suivi, peur d'être filmé
	"On sort un bazooka pour tuer une mouche"
	Décalage du cadre déontologique entre l'employé de première ligne et ceux qui font les manchettes
	On a accroché le code avec la pale les employés paniquent...
	Contact avec les fournisseurs impossible à cause des règles éthiques mais indispensables pour ne pas déservir les intérêts de la Ville.
	On se prive d'information essentielle on perd de la qualité on perd de l'argent
	Est-ce que la normativité était la réponse adéquate pour la crise qu'on a vécue ?
	Les normes étaient là on a ajouté des normes par dessus des normes
	Bureaucratie lourde
	Pourquoi faire du code d'éthique un règlement municipal ?
	Un spectacle, à la base les employés sont pour la grande majorité honnêtes et désireux de faire du mieux qu'ils peuvent
	Interprétation multiple du règlement notamment à l'égard de la relation avec les fournisseurs
	Trop de latitude dans l'interprétation
	La norme remplace la logique
	La norme enlève le jugement
	La norme provient de la logique de l'organisation qui n'est pas connue des employés qui est très sévère
	Besoin en communication difficile à définir sans faire appel à des experts
	Tu es mieux de pas trop en savoir au risque d'être confus par rapport au respect des normes
	Définition du besoin essentielle à faire auprès des fournisseurs qui entre en contradiction avec les normes
	On n'a oublié nos bonnes pratiques d'affaire par peur
Pratiques actuelles	Les normes nous empêchent de travailler
	Dans mes pratiques la seule chose que j'ai changée, je ne ferme plus ma porte quand je rencontre un fournisseur
	Est-ce que ça a changé la relation avec les fournisseurs ?
	Les fournisseurs nous trouvent très mal chanceux
	Ça nous coûtait 30% plus cher à cause de la collusion et ça nous coûte 30% plus cher à cause d'un code d'éthique
	On a toujours les mêmes fournisseurs parce qu'ils ont l'expérience des appels d'offre complexes
	Les fournisseurs viennent moins qu'avant nous sollicitent bcp moins
	Est-ce qu'on est moins intègre si on accepte un carré aux dattes de la part d'un citoyen
	On a perdu toute sensibilité cette dimension sensible qui permettait une relation avec des fournisseurs en toute convivialité
	Je trouve ça castrant et j'ai moi-même été un agent castrateur pour mes employés
	C'est comme si on a tous été déjà coupable (par association) et qu'on était en libération conditionnelle
	On a hypersensibilisé des employés qui étaient fortement conscientisés qui sont devenus des victimes collatérales
	On a vacciné tout le monde pour une grippe que seulement 2 ou 3 d'entre nous avaient
	Effets secondaires néfastes sur les employés qui veulent être rassurés d'adopter le bon comportement
	Le Maire, son inspecteur général son directeur de la performance et lui même dit on a va faire du ménage (discours politique)
	Changement de culture imposée qui empêche tout jugement
	On est confronté à toujours être sur la limite
	Message mal perçu
	"There's a new Sheriff in town" (dit le Maire de Montréal) la secrétaire d'un des participants de répliquer: "J'espère que je ne perdrai pas ma job ?"
	Tout est dans le problème de la perception de la communication
	Montrer en apparence que les solutions politiques prises sont adaptées alors que dans les faits ça ne change rien (exemple de la ligne éthique)
	Le pari du Maire est que les citoyens retrouvent confiance dans la Ville
	Pratiques malsaines dans la communication et le message envoyé
	les messages sont contradictoires : On nous surveille d'un bord et on nous demande d'être créatif de l'autre de prendre plus d'initiative

### ZONE D'AGRANDISSEMENT 3



## ANNEXE D

## SYNTHÈSE SOUS FORME DE NUAGE DE MOTS



## ANNEXE E

### DOCUMENT DE TRAVAIL PRÉLIMINAIRE D'INTERVENTION

**Rencontre du 22 avril 2013**

CONFIDENTIEL

Participants :

**Éric-Christopher Desnoyers**

Division de la gouvernance de l'éthique et de l'audit interne

Montréal

**Thomas Maxwell**

Candidat au programme de Maîtrise en communication (profil recherche-intervention)

UQAM

Titre de la recherche intervention

L'évaluation de l'efficacité des normes ou comment favoriser la réalisation de comportements éthiques : Cas d'une recherche intervention dans l'administration publique municipale montréalaise.

**But de la rencontre :** définir un cadre possible d'intervention à travers une problématique éthique identifiée dans l'administration publique municipale montréalaise.

Qu'est-ce qu'une recherche intervention ?

Recherche menée « avec » le milieu et non « sur » le milieu, qui consiste à élaborer ensemble (co-construire) une stratégie d'intervention à une situation donnée, qui requière une composante communicationnelle articulée.

Les avantages de la recherche intervention pour le milieu

- Elle permet souvent de combler une main d'œuvre surchargée ou manquante (par sous-financement, à cause de l'inexistence de certaines expertises dans l'organisation...)
- Elle donne une «crédibilité» universitaire aux actions dans le milieu
- Elle permet une forme d'objectivité, d'avis extérieur sans parti pris
- Elle permet de bénéficier de compétences et d'expertises, aussi bien au niveau des pratiques que des modèles théoriques (nouveaux, en vogue, en développement, tendance...)
- Elle peut devenir une source de formation continue pour l'organisation et son personnel
- Elle permet de mettre à jour (moderniser ou actualiser) ses visions des «choses», des personnes, des «problématiques»
- Elle permet de penser autrement ses services, ses processus, ses relations humaines à l'interne et à l'externe (innovation)

**Mon rôle :** chercheur-consultant qui accompagne un processus de changement et identifie les perspectives communicationnelles utiles à la résolution de certains enjeux en matière d'éthique.

### 1. Contexte

La préoccupation de l'opinion publique engendre à l'égard des institutions comme des organisations, une effervescence inégalée pour la valorisation et la promotion des comportements éthiques et plus largement, l'avènement d'un contrôle social plus contraignant. Pour répondre à cette préoccupation, les organisations ont mis en place des normes éthiques ou programmes éthiques permettant d'encadrer les déviations de certains comportements jugés non-éthiques. L'un des moyens les plus répandus pour institutionnaliser l'éthique et fournir un énoncé visible et public des prétendues valeurs, devoirs et obligations organisationnels étant le Code d'éthique.

La Ville de Montréal dispose à l'égard de ses employés d'un dispositif de ce type depuis 2004, intitulé *Guide de conduite à l'égard des valeurs de l'organisation* révisé en 2009, 2011 et 2012 pour devenir le *Code de conduite des employés de la Ville de Montréal*. Ce code fournit un énoncé des valeurs suivantes : *intégrité, loyauté et respect* définissant la **conduite souhaitée par l'organisation que doit adopter chaque employé**.

### 2. Problématique

Si nombre de praticiens et chercheurs en éthique ont analysé la prévalence et le contenu de ces codes d'éthiques, peu ont mis en évidence le lien entre les mesures prises par les organisations (La Ville de Montréal dans le cas qui nous occupe) en matière d'éthique et leur **efficacité réelle sur les comportements** de ceux à qui ces dernières s'adressent. Il est même parfois regrettable de constater que les systèmes de contrôle organisationnels (type code d'éthique) paraissent **inoffensifs** et n'ont donc aucune incidence sur les comportements (Cf. Commission Charbonneau). Ainsi, afin de proposer **une alternative de renforcement** des approches formalistes de l'éthique fondées sur les codes, nous avons choisi de tester l'efficacité d'approches inspirées du **paradigme de la communication engageante** pour la réalisation des comportements éthiques dans les organisations.

### 3. Constat

Pas de changement de comportements sans hétérorégulation (les règles, la dimension normative de l'éthique et de la déontologie) ni **autorégulation (la responsabilité individuelle, l'engagement éthique des employés)**. L'hétérorégulation est nécessaire mais pas suffisante.

### 4. Enjeux

#### Enjeu organisationnel

(...)Changer la culture de l'organisation pour changer les comportements (Cressey et Moore, 1983 ; Matthews, 1987).

#### Enjeu communicationnel

la communication est un pré requis indispensable à tout code d'éthique qui se veut efficace (...) le facteur clé de succès résidant dans la création et l'implantation de codes qui militent en faveur des valeurs de l'organisation reliée à des canaux de communication pertinents et adaptés (Stevens, 2008).



### 5. Hypothèses

- Sans remettre en question le cadre normatif tel qu'il existe aujourd'hui pour encadrer la conduite des employés de la ville de Montréal, on peut légitimement présager que l'enjeu communicationnel est central dans la volonté d'efficacité recherchée par l'organisation ;
- En misant sur une approche communicationnelle articulée on agit sur les changements de comportements et donc sur le changement de culture éthique dans l'organisation
- Intérêt de partir de l'individu pour connaître sa perception du processus de communication des normes (approche constructiviste) et non faire abstraction de l'individu (approche positiviste)

### CHOISIR UN TYPE DE COMMUNICATION QUI AURA DE VRAIX EFFETS SUR LES COMPORTEMENTS DES EMPLOYÉS

### 6. Approche communicationnelle retenue

Paradigme de la *communication engageante* structuré autour de deux champs de la psychologie sociale : l'*engagement* et la *persuasion*

L'engagement le paradigme de la *soumission librement consentie* (Joule, R.-V., 2000)

*D'un point de vue théorique* : étude des conséquences des actes engageants sur le plan des attitudes (changement, consolidation) et sur le plan des comportements à venir (stabilisation de l'acte et émission de nouveaux comportements).

*D'un point de vue pratique* : étude des techniques comportementales qui permettent d'influencer autrui dans ses idées et dans ses comportements.

Dans une démarche de communication classique la « cible » a un statut de récepteur et les questions traditionnellement traitées sont les suivantes : « *Quels sont les bons canaux, outils, médias les plus appropriés ?* », « *Quelles sont les bonnes informations à transmettre ?* », « *Quels sont les meilleurs arguments ?* » etc...

Dans une démarche de communication engageante, la « cible » a un statut d'acteur et la question en plus est la suivante : « *Quels sont les actes préparatoires à obtenir de la part de celles ou ceux dont on recherche le concours ?* ».

### La persuasion

Une communication persuasive produit les effets recherchés sur les attitudes selon 3 variables :

- les **caractéristiques de la source** : l'efficacité du message est, par exemple, affectée par la crédibilité de la source, la sympathie qu'elle a su ou pu inspirer, etc.
- la **construction du message** : l'efficacité du message dépend, notamment, du choix et de la place des arguments (forts versus faibles), du choix du type d'argumentation (unilatérale versus bilatérale), du type conclusion (explicite versus implicite), etc.
- le **contexte dans lequel le message est émis** : l'efficacité du message dépend

notamment du contexte (agréable versus désagréable ; choix versus contrainte, appel à la peur versus non appel à la peur, etc.) dans lequel un message est diffusé.

*Communication engageante plus efficace que la communication classique pour obtenir des changements d'intention comportementales et de comportements effectifs si articulation de l'engagement et d'une communication persuasive.*

## **7. Cadre de l'intervention (hypothèse d'intervention)**

### *Population cible :*

- Groupe d'employés à la Ville de Montréal (fonctionnaire de même niveau et appartenant à la même direction) : **Le groupe étudié.**
- Groupe d'employés à la Ville de Montréal (fonctionnaire de même niveau et appartenant à la même direction) : **Le groupe contrôle.**

*Description du problème pour lequel l'organisation souhaiterait un changement de comportement de la part de ses employés (population visée).*

Exemple de cas fictif : Cette recherche-intervention pourrait avoir pour cadre, la direction (préciser laquelle) de l'arrondissement X et Y et pour population les fonctionnaires (à déterminer, en nombre et en qualité) qui y sont rattachés.

Ces fonctionnaires profitent d'un budget discrétionnaire (à même les fonds publics) leur permettant de participer à titre privé à des événements de toutes sortes (à définir), sans que cela ne rentre dans leur rôle de fonctionnaire ni dans l'intérêt des citoyens de l'arrondissement. (Détaillez le problème éthique soulevé, que dit le cadre normatif à l'égard de cette pratique ? Quelle marge de manœuvre dispose l'arrondissement dans l'application du cadre normatif ? comment articuler la mission de promotion de l'éthique dans l'organisation de la Ville de Montréal avec celle des arrondissements ?

### *L'intervention*

#### *Sur le terrain de l'engagement...*

##### ***Observation, 'foot-in-the-door procedure' (action préparatoire)***

Remplir un court questionnaire, sur la vie des fonctionnaires dans leur milieu de travail sans aucune question concernant l'éthique (par exemple Avez-vous travaillé dans plusieurs services/divisions ? Si oui, dans quel service/division vous êtes-vous senti le plus à l'aise etc...)

##### ***Questionnaire : acte engageant (étape d'engagement)***

Acte engageant pour deux raisons : faire figurer son identité (caractère public de l'acte) sur le questionnaire et demander une réflexion plus ou moins compliquée pour répondre aux questions posées (coût de l'acte).

Exemple : « Si on vous donnait le choix d'agir (en lien avec le problème identifié), quel serait le critère principal que vous retiendriez comme facteur de motivation de votre conduite ? »

##### ***Entretiens individuels sur la nature du problème éthique (étape d'approfondissement) :***

Susciter des réponses favorables en faveur de l'adoption de comportements éthiques.

Exemple : « Si vous deviez convaincre un de vos collègues, que lui diriez-vous pour qu'il choisisse d'agir dans le sens des valeurs énoncées par l'organisation ? »

***Entretiens individuels sur le code de conduite des employés***

Les employés connaissent-ils le code de conduite ? Sont-ils capables de parler des valeurs prônées par l'organisation qui touche spécifiquement leur fonction, tâches, activités, etc... Comment se traduisent concrètement les règles de bonne conduite dans leur quotidien professionnel etc...

***Observation finale*** (mesure de l'efficacité de notre intervention)

À déterminer selon les indicateurs de mesure retenus.

***Sur le terrain de la communication persuasive...***

Supporter l'intervention au niveau de l'engagement des employés au travers une mise en situation communicationnelle (plan de communication) servant à sensibiliser les employés.

Stratégie communicationnelle à définir.

## ANNEXE F

### INVITATION À PARTICIPER À LA RECHERCHE



Université du Québec à Montréal

#### **INVITATION À PARTICIPER À UNE RECHERCHE-INTERVENTION EN PARTENARIAT AVEC LE SERVICE DU CONTRÔLEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE MONTRÉAL**

##### **Titre de l'étude**

L'influence de la communication organisationnelle sur le climat éthique de l'organisation

##### **Préambule**

Nous vous invitons à participer à un projet de recherche qui implique de répondre à un questionnaire et de participer à deux entretiens (individuel et collectif).

##### **Description du projet et de ses objectifs**

Ce projet vise à mieux comprendre la perception qu'ont les cadres administratifs de la Ville de Montréal de ce qui constitue ou non, un comportement éthique et les dilemmes qui en résultent (en amont comme en aval). L'objectif poursuivi est de créer une réflexion individuelle à forte valeur d'engagement dans le but d'encourager les cadres administratifs à développer un style de management éthique dans leur milieu de travail.

##### **Nature et durée de votre participation**

Votre participation vous engagera dans un premier temps à remplir un questionnaire (15 minutes maximum), qui vous sera envoyé par courriel et que vous devrez retourner à l'équipe de recherche. Une rencontre individuelle et une rencontre en groupe d'une heure chacune, seront également prévues. Ces entretiens permettront d'approfondir entre autres les thèmes relatifs aux dilemmes éthiques ainsi qu'aux comportements à adopter.

##### **Avantages liés à la participation**

Appréhender la dimension « réflexive » de l'éthique pour dépasser le cadre déontologique et normatif de l'organisation, être capable de mieux cerner la complexité des dilemmes éthiques pour soi comme pour ses employés et être capable de mieux communiquer son engagement éthique auprès de ses employés.

##### **Confidentialité**

Il est entendu que les renseignements recueillis tout au long de cette recherche sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux données recueillies.

##### **Participation volontaire et retrait**

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision.

##### **Pour participer**

Contactez le chercheur par courriel [maxwell.thomas@uqam.ca](mailto:maxwell.thomas@uqam.ca) ou par téléphone en composant le (514) 987-3000 poste 6883.

Votre collaboration est essentielle à la réalisation et à la réussite de notre projet et l'équipe de recherche, vous en remercie par avance.

Au plaisir de vous lire ou de vous entendre prochainement,

##### **Thomas Maxwell, Étudiant chercheur**

Candidat au programme de Maîtrise en communication (profil recherche-intervention) à l'UQAM

T : (514) 987-3000 poste 6883

Cell : (514) 994-2179

@ : [maxwell.thomas@uqam.ca](mailto:maxwell.thomas@uqam.ca)

*Projet de recherche approuvé par le Comité éthique de la recherche de l'Université du Québec à Montréal (Certificat éthique disponible sur demande)*

## ANNEXE G

### CERTIFICAT ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE



Faculté de communication  
Faculté des arts  
Faculté de science politique et de droit

#### Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE)

No du certificat : 0045

#### CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

*Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains pour la Faculté de science politique et de droit, la Faculté des arts et la Faculté de communication a examiné le protocole de recherche suivant et jugé conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM.*

#### PROTOCOLE DE RECHERCHE

**Nom de l'étudiant(e) :** Thomas Maxwell

**Programme d'études :** Maîtrise en communication

**Directrice/Directeur de recherche :** Yanick Farmer

**Titre du protocole de recherche :** Comment la communication organisationnelle engageante peut-elle favoriser la réalisation de comportements éthiques? Cas d'une recherche intervention menée dans l'administration publique municipale montréalaise.

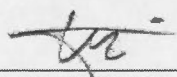
#### MODALITÉS D'APPLICATION

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité<sup>1</sup>.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **16 octobre 2014**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le **16 septembre 2014**.

  
Emmanuelle Bernheim  
Professeure au département de sciences juridiques  
Présidente, CERPÉ2

**16 octobre 2013**

Date d'émission initiale du certificat

<sup>1</sup> Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).



## ANNEXE H

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À PARTICIPER À LA RECHERCHE

# UQAM

Université du Québec à Montréal

#### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

##### **Titre de l'étude**

L'influence de la communication organisationnelle sur le climat éthique de l'organisation

##### **Chercheur responsable (directeur de recherche)**

Yanick Farmer, Ph.D

Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM)

T : (514) 987-3000 poste 5086

@ : [farmer.yanick@uqam.ca](mailto:farmer.yanick@uqam.ca)

##### **Étudiant chercheur**

Thomas Maxwell

Candidat au programme de Maîtrise en communication (profil recherche-intervention) à l'UQAM

T : (514) 987-3000 poste 6883

@ : [maxwell.thomas@uqam.ca](mailto:maxwell.thomas@uqam.ca)

##### **Préambule**

*Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique de répondre à un questionnaire et de participer à deux entretiens (individuel et collectif). Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.*

*Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.*

*Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.*

##### **Description du projet et de ses objectifs**

Ce projet vise à mieux comprendre la perception qu'ont les cadres administratifs de la Ville de Montréal de ce qui constitue ou non, un comportement éthique. Ce projet se déroulera sur 2 mois, et impliquera la participation sur une base volontaire de 10 à 12 employés, tous cadres administratifs de la Ville de Montréal quelle que soit leur affiliation (cadres issus des services corporatifs ou des arrondissements). L'objectif poursuivi est de créer auprès de notre population cible une réflexion individuelle à forte valeur d'engagement dans le but d'aider les cadres administratifs à acquérir un style de management éthique dans leur milieu de travail.

##### **Nature et durée de votre participation**

Votre participation vous engagera dans un premier temps à remplir un questionnaire (15 minutes maximum), qui vous sera envoyé par courriel et que vous devrez retourner à l'équipe de recherche. Une rencontre individuelle et une rencontre en groupe d'une heure chacune, seront également prévues. Ces entretiens permettront d'approfondir entre autres les thèmes relatifs aux dilemmes éthiques ainsi qu'aux comportements à adopter. Pour chacune des rencontres, un dispositif audio permettra d'enregistrer la conversation, à des fins d'analyses.

##### **Avantages liés à la participation**

Appréhender la dimension « réflexive » de l'éthique pour dépasser le cadre déontologique et normatif de l'organisation, être capable de mieux cerner la complexité des dilemmes éthiques pour soi comme pour ses employés et être capable de mieux communiquer son engagement éthique auprès de ses employés.

##### **Risques liés à la participation**

Aucun risque n'est relié à la participation à cette recherche.

##### **Confidentialité**

Il est entendu que les renseignements recueillis tout au long de cette recherche sont confidentiels et que lors du traitement des données et de la diffusion des résultats, le nom des participants sera remplacé par la dénomination alphanumérique suivante : « employé n°1, 2, etc... ». Seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès aux données recueillies. Le matériel de recherche (questionnaires et transcriptions) ainsi que le formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé dans le bureau du chercheur pour la durée totale du projet. Les questionnaires, les transcriptions et les formulaires de consentement seront détruits 5 ans après les dernières publications.

**Participation volontaire et retrait**

**Votre participation est entièrement libre et volontaire.** Vous pouvez refuser d'y participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser l'étudiant chercheur verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

**Indemnité compensatoire**

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

**Clause responsabilité**

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le commanditaire ou les institutions impliquées de leurs obligations légales et professionnelles.

**Des questions sur le projet?**

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation vous pouvez communiquer avec les responsables du projet:

Yanick Farmer

T : (514) 987-3000 poste 5086

Courriel : [farmer.yanick@uqam.ca](mailto:farmer.yanick@uqam.ca)

Thomas Maxwell

T : (514) 987-3000 poste 6883

Courriel : [maxwell.thomas@uqam.ca](mailto:maxwell.thomas@uqam.ca)

**Des questions sur vos droits?**

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CÉRPÉ) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidente du CÉRPÉ Emmanuelle Bernheim, (514) 987-3000, poste 2433 ou [bernheim.emmanuelle@uqam.ca](mailto:bernheim.emmanuelle@uqam.ca).

**Remerciements**

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

**Consentement**

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom, Nom: \_\_\_\_\_

Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

**Engagement du chercheur**

« Je, soussigné (e) certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;

(b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;

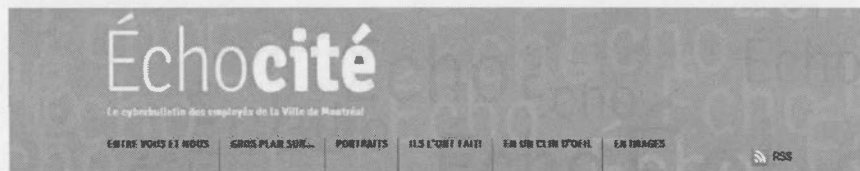
(d) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom, Nom: \_\_\_\_\_

Signature \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

## ANNEXE I

### ARTICLE ILLUSTRANT L'ATELIER DE RÉFLEXION COLLECTIVE, PARU DANS LA REVUE INTRANET DE LA VILLE DE MONTRÉAL



14 mai 2014 | Nadia Héroux  
Oser sortir de sa zone de confort  
GROS PLAN SUR... | Autres commentaires

Jamais recherche, éthique, communication et plaisir, telle est la recette de Thomas Masson, étudiant à la maîtrise à l'Université du Québec à Montréal. Son rôle? Faire sortir le Bureau du coordinateur général (BOG) des sentiers battus!

#### Une recherche engageante

L'ancienne directrice, Marjolaine Lévesque, responsable du dossier de l'éthique au BOG, s'est lancée dans une aventure. Ouverte aux nouvelles idées, elle a accepté de prendre part à une recherche peu conventionnelle. Comment la communication organisationnelle engageante peut-elle favoriser la réalisation de comportements éthiques? La question qui tue!

Dans le cadre de la *formation en éthique*, le chercheur a présenté son projet de recherche sur l'influence de la communication sur le climat éthique de l'organisation afin d'aider les gestionnaires à y participer. Huit cadres de tous les niveaux, provenant autant des services centraux que des arrondissements, ont répondu à l'appel. Ils se sont prêtés à l'exercice de novembre 2013 à avril 2014.

#### Des cibles communes

L'objectif de la recherche était de créer un espace de réflexion et d'interaction dynamique avec les participants. Ceux du BOG étaient de découvrir des pistes novatrices en matière de communication éthique. « On ne peut pas rendre quelqu'un éthique par décret. Ça demande de l'engagement. La recherche m'aide dans le même sens que la philosophie du BOG : mettre en place des outils pour valoriser le travail et l'engagement des employés », souligne Marjolaine.

« Une recherche sur le terrain fonctionne seulement si le partenaire de recherche et le chercheur travaillent main dans la main pour aller de l'avant. Ce fut le cas avec Marjolaine qui s'est sentie impliquée personnellement et professionnellement », explique Thomas.

#### Une démarche originale

La méthodologie de recherche consistait à faire passer les gestionnaires par différentes étapes : répondre à un questionnaire, participer à une rencontre individuelle et à une activité de groupe qui a permis de confronter les points de vue sur les règles de la Ville.

« Cette recherche, valorisant la réflexion des gestionnaires sur eux-mêmes et leurs pratiques, a permis de prendre le pouls du contexte organisationnel et de comprendre leur perception de ce qui constitue un comportement éthique. La démarche a été bien accueillie par les participants. J'ai été surpris par le niveau de conceptualisation. Ils ont une sensibilité très élevée en matière de communication et sont très engagés sur le plan éthique », affirme Réjean à la maîtrise.

« L'expérience fut très enrichissante en tant que participant. Le sujet de l'éthique n'est pas nouveau à la Ville, mais l'exercice a permis de bonifier la réflexion. On souhaite retrouver un certain équilibre et être en mode sensibilisation », souligne Jean-Marc Blais, chef de division - Développement économique et initiatives stratégiques au Service du développement économique.

#### Des moyens moins traditionnels

Le chercheur souhaitait contextualiser les discussions par des moyens plus créatifs. « En utilisant des outils méthodologiques d'accompagnement, nous avons pu aller plus loin dans l'engagement des individus ».



Marjolaine Lévesque, BOG, Akim Doron, Arrondissement, Yves Chabrier, Rousselle-La Perle-Perrin, Jeanne Charette, Concertation des arrondissements, Diane Labrecque, Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles, Jean-Marc Blais, Développement économique, participants à la recherche.

#### BÉNÉVOLES RECHERCHÉS

Championnats du monde FIBA des maîtres  
Vous aimez participer à titre de bénévole ou d'officiel aux Championnats du monde FIBA des maîtres 2014, qui se déroulent à Montréal du 27 juillet au 10 août 2014? Inscrivez-vous dès maintenant! Renseignements : 514-515-8368

Marquez l'histoire de hockey avec les étoiles du dimanche  
Faites partie de l'équipe des bénévoles de Montréal au Championnat mondial de hockey junior 2015 qui se déroulera du 26 décembre 2014 au 5 janvier 2015 au Centre Bell.

#### CALENDRIER

22 mai 2014 12 h 00  
À la rencontre des talents d'ici

6 juin 2014 12 h 00  
Un miroir en art

18 juin 2014 12 h 00  
Le théâtre des citoyens vous accueille

Voir tous les événements

#### CONCOURS

D'un coup d'œil à un coup de cœur, il y a qu'un vote

#### ÇA SE PASSE EN VILLE

13 mai 2014 | Mathieu Blanchard  
Célébrez le 57<sup>e</sup> anniversaire de fondation de Montréal au Centre d'histoire de Montréal

8 mai 2014 | Fédérique Guéguen  
Comment bien connaître les services de Montréal?

7 mai 2014 | Isabelle Lafont  
Bougez la patinoire du 18 au 18 mai

#### FOCUS DE...

9 mai 2014 | Chloé Saint-Hilaire  
Célébrations d'un bon vin

28 mai 2014 | Chloé Rousselle  
Indiano Jones est à la Ville!

21 mai 2014 | Isabelle Lafont  
La rénovation

#### BILLET D'ÉQUIPE

29 mai 2014 | Fabien-Ryan Leduc  
Et si je vous disais de bouger... m'inscrivez-vous maintenant?

21 mai 2014 | Fabien-Ryan Leduc  
Plus, maintenant?

## BIBLIOGRAPHIE

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Aktouf, O. (2002). *La stratégie de l'autruche : Post-mondialisation, management et rationalité économique*. Montréal : Éditions Écosociété.

Argyris, C. et Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian journal of administrative sciences*, 18(4), 244-256.

Aubert, N. et de Gaulejac, V. (2007). *Le coût de l'excellence*. Paris : Éditions du Seuil.

Association des praticiens en éthique du Canada, région du Québec (2010). *L'éthique organisationnelle au Québec, étude sur les pratiques et les praticiens des secteurs privé, public et de la santé*. (Sommaire de gestion). Québec : Girard, D. Récupéré de <http://www.epac-apec.ca/sites/epac-apec.ca/files/APEC2010-QuebecRapport.pdf>

Avenier, M-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & avenir*, 3(43), 372-391.

Bandura, A., Osofsky, M. J. et Zimbardo, P. G. (2005). The role of moral disengagement in the execution process. *Law and Human Behavior*, 29, 371-393.

Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données : le journal de bord du chercheur. *Recherches qualitatives, hors-série*, 2, 98-114.

Barnabé, C. (2010). *Vers de nouvelles pratiques de changement organisationnel : entre la recherche et l'action*. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré d'Archipel, l'archive de publications électroniques de l'UQAM <http://www.archipel.uqam.ca/3644/>

Bégin, L. (2008). Titulaires de rôle(s) et acteurs moraux : tensions et paradoxes de l'éthique organisationnelle. *Pyramides*, 16(1).

Bégin, L. (dir.). (2009). *L'éthique au travail*. Montréal : Liber.

Belet, D. et Yanat, Z. (2006). *L'éthique managériale : responsabilité sociale et enjeu du développement durable de l'entreprise*. Dans Rose, J. J. (dir.). *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Bruxelles : Édition de Boeck.

Benson, G. (1989). Codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 8(5), 305-319.

Bernard, F. (2004a). Constructivisme et sciences de l'organisation. De l'alternative au pluralisme épistémologique « limité ». *Communication et langages*, 139.

Bernard, F. (2004b, juin). *Pour une refondation des enseignements de communication des organisations. La communication : enjeu de société, enjeu scientifique, enjeu de formation*. Actes du colloque, 25-28 août 2003, Paris, France. Récupéré de <http://mastercommunication2010.webs.com/com%20des%20entreprises.pdf>

Bernard, F et Joule, R-V. (2004). Lien, sens et action : vers une communication engageante. *Communication et organisation*, 24.

Bernard, F et Joule, R-V. (2005). Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la «communication engageante». *Questions de communication* 7.

Boisvert, Y. (dir.). (2007). *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Montréal : Liber.

Boisvert, Y. (2009). *La face cachée des élus. Engagement, responsabilité et comportement éthique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Bourgeault, G. (2004). *Éthiques, dit et non-dit, contredit, interdit*. Québec: Presses de l'université du Québec.

Brabant, L. (2007). *L'intervention en éthique organisationnelle : une mise en contexte*. Dans Boisvert, Y. (dir.). (2007). *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Montréal : Liber.

Brown, J. et Isaacs, D. (2005). *The world café: shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco : Berrett-Koehler publishers.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.

Cappelletti, L. (2010, mai). *La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion ?* Communication donnée dans le cadre du congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC), Nice.



Capra, F. (2004). *Les connexions invisibles : une approche systémique du développement durable*. (Tridon, N. trad.). Monaco : Éditions du Rocher.

Carle, P. (1998). *Éthique et déontologie de la cyberintervention psychosociale*. Dans *Technologies de l'information et des communications : un avenir pour la psychosociologie ?* Montréal : La société des psychosociologues apparus.

Casey D. P., Davidson, R. A. et Schwartz, B. N. (2001). The effect of organizational culture and ethical orientation on accountants' ethical judgments. *Journal of business ethics*, 34(2), 101-121.

Cassell, C., Johnson, P. et Smith, K. (1997). Opening the black box: corporate codes of ethics in their organizational context. *Journal of business ethics*, 16(10), 1077-1093.

Chabrol, C. et Radu, M. (2008). *Psychologie de la communication et persuasion, théories et applications*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université.

Channouf, A., Py, J. et Somat, A. (1993). Recognition and recall of internal and external causal explanations. *European bulletin of cognitive psychology*, 50 (1), 697-712.

Chevrier, S. (2003). *Le management interculturel*. Paris : Presses Universitaires de France (PUF).

Cleek, M. A. et Leonard, S. L. (1998). Can corporate codes of ethics influence behavior ? *Journal of business ethics*, 17(6), 619-630.

*Code de conduite des employés de la Ville de Montréal*. (2012). RCG 12 026, Récupéré de [http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/intra\\_fr/media/documents/code\\_conduite\\_employes.pdf](http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/intra_fr/media/documents/code_conduite_employes.pdf)

Conférence Board du Canada. (2006). *Rapport sur l'évolution de la fonction du responsable de l'éthique et de la déontologie : gouvernance et responsabilité sociale des entreprises*. Ottawa : Ezekiel, Z.

Cressey, D. R. et Moore, C. A. (1997). Managerial values and corporate codes of ethics. *California management review*, 25(4), 53-77.

David, A. (2000, mai). *La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?* Communication donnée dans le cadre de la IXème Conférence internationale de management stratégique à Montpellier.

Décaudin, J-M., Igalens, J. et Waller, S. (2009). *La communication interne : stratégies et techniques*. Paris : Dunod.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.

Di Nuoscio, E. (2000). L'épistémologie de l'action et des croyances dans la philosophie évolutionniste de Herbert Spencer. *Revue européenne des sciences sociales*, 38(117), 229-244.

Dickson, M.W., Smith, D.B et Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader value and the practices that reflect them. *The leadership quarterly*, 12, 197-217.

Dion, M. (2009). Les confusions entourant le « leadership éthique » dans les organisations. *Éthique publique* 11(2), 111-128.

Do, K. L. (2003). *L'exploration du dialogue de Bohm comme approche d'apprentissage : une recherche collaborative*. (Thèse de doctorat). Université de Laval. Récupéré de *Archimède*, l'archive de publications électroniques de l'Université de Laval à Québec <http://theses.ulaval.ca/archimede/fichiers/20640/20640.html>

Duchesne, C. et Leurebourg, R. (2012). La recherche-intervention en formation des adultes : une démarche favorisant l'apprentissage transformateur. *Recherches qualitatives*, 31(2), 3-24.

Eubanks, D., A. Brown, A. et Ybema, S. (2012). Leadership, identity and ethics. *Journal of business ethics*, 107, 1-3.

Ferrell, O. C., Leclair, D. T. et Ferrell, L. (1998). The federal sentencing guidelines for organizations: a framework for ethical compliance. *Journal of business ethics*, 17(4), 353-363.

Ford, R. C. et Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: a review of the empirical literature. *Journal of business ethics*, 13(2), 205-221.

Fortin, A. (1987). *L'observation participante : au cœur de l'altérité*. Dans Deslauriers, J-P. (dir.). (1987). *Les méthodes de la recherche qualitative*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Fragniere, J. P. et Ley, K. (1981). Des femmes immigrées s'organisent. *Revue internationale d'action communautaire*, 5(42), 74-81.

Fritzsche, D. J. (1991). A model of decision-making incorporating ethical values. *Journal of business ethics*, 10(11), 841-852.

Gaertner, K. (1991). *The effect of ethical climate on managers' decisions. In morality, rationality and efficiency: new perspectives on socio-economics*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Gauthier, G. (1992). L'éthique de la communication des organisations : de la dénonciation à la reconnaissance. *Communication et organisation*, 2.

Gauthier, L. (2000). L'impact des chartes d'éthique. *Revue française de gestion*, 130, 77-87.

Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L. et Deckop, J. R. (2008). On ethics and social responsibility: the impact of materialism, postmaterialism and hope » *Human Relations*, 61(4), 483-514.

Girandola, F. et Joule, R-V. (2008). La communication engageante. *Revue électronique de psychologie sociale*, 2, 41-51.

Girandola, F. et Joule, R-V. (2012). La communication engageante : aspects théoriques, résultats et perspectives. *L'année psychologiques*, 112, 117-144.

Glaserfeld, Von E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science, special issue on Impact of radical constructivism on science*, 6(1-3), 31-43.

Goleman, D., Boyatzis, R. et McKee, A. (2010). *L'intelligence émotionnelle au travail*. (Borgeaud, E. trad.). Paris : Pearson.

Goodpaster, K.E. (2007). *Conscience and Corporate Culture*. Oxford: Blackwell Publishers.

Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 985-1003.

Grosjean, L. et Bonneville, S. (2011). *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Montréal : Chenelière éducation.

- Guba E. G., Lincoln Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. London : Sage.
- Guba E. G., Lincoln Y. S. (1998). *Competing paradigms in qualitative research*. Dans Denzin, N. et Lincoln, Y. (1998). *The landscape of qualitative research*. London: Sage.
- Hall, D. T, Schneider, B. et Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quaterly*, 15, 176-189
- Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprise et Histoire*, 7, 59-75.
- Heider, F. (1946). Attitude and cognitive organization. *Journal of psychology*, 21, 107-112.
- Higgins, Ann, Clark Power et Lawrence Kohlberg (1984). *The relationship of moral atmosphere to judgments of responsibility*. Dans Kurtines, W. et Gewirtz, J. (1984). *Morality, moral behavior and moral development*. New York: Wiley Interscience.
- Hirèche, L. (2004). *L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : esquisse d'un modèle conceptuel*. [Document non publié]. Université Paris-IX Dauphine.
- Hovland, Carl I., Andrew Lumsdaine et David Sheffield (1949). *Experiments on mass communication*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Hovland, Carl I., Irving L. Janis et Harold H. Kelley (1953), *Communication and persuasion*. New Haven, CT : Yale University Press.
- Joule, R-V. et Beauvois, J-L. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Joule, R-V. (2000). Pour une communication organisationnelle engageante: vers un nouveau paradigme. Dans Le Moënné, C. (dir.). (2000). *La communication organisationnelle en débat. Sciences de la société*, 50-51, 279-295.
- Joule, R-V. et Beauvois, J-L. (2009). *La soumission librement consentie*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).
- Joule, R-V., Girandola, F. et Bernard, F. (2007). How can people be induced to willingly change their behavior? The path from persuasive communication to committing communication. *Social and personality psychology compass*, 1, 493-505.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations : an issue-contingent model. *The Academy of management review* 16(2), 366-395.

Kaciaf, N. et Legrave, J-B. (dir.). (2011). *Communication interne et changement*. Paris : Éditions L'Harmattan.

Kaptein, M. (1998) *Ethics management: auditing and developing the ethical content of organizations*. Dordrecht: Springer.

Kaptein, M. (2008a). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model », *Journal of organizational behavior*, 29(7), 923-947.

Kaptein, M (2008b). Development of a measure of unethical behavior in the workplace: a stakeholder perspective. *Journal of management*, 34(5), 978-1008.

Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human relations*, 64(6), 843-869.

Kaptein, M. et Schwartz, M. (2008). The effectiveness of business codes: a critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of business ethics*, 77(2), 111-127.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification and internalization : three processes of attitude change. *Journal of conflict resolution*, 2, 51-60.

Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (2000). *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke : Université de Sherbrooke, Faculté d'éducation, Éditions du CRP.

Key, S. (1999). Organizational ethical culture: real or imagined ? *Journal of business ethics* 20(3), 217-225.

Kidwell, R. E. et Martin, C. L. (2005). *Managing organizational deviance*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Kiesler, C. A. (1971). *The psychology of commitment: experiments linking behavior to belief*. New York : Academic Press.

Kiesler, C. A. et Sakumura, J. (1966). A test of a model of commitment. *Journal of personality and social psychology*, 8, 331-338.



Kopelman, R.E., Brief, A.P., et Guzzo, R.A. (1990). *The role of climate and culture in productivity*. Dans Schneider, B. (1990). *Organizationacl imate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Korzybski, A. (1933). *Science and Sanity: an introduction to non aristotelian systems and general semantics*. New York : Institute of general semantics.

Kuhn, T. et Ashcraft, K. L. (2003). Corporate scandal and the theory of the Firm: formulating the contributions of organizational communication studies. *Management communication quarterly*, 17(1), 20–57.

Lacasse, J. (1991). *Introduction à la méthodologie utilisée en sciences humaines*. Montréal : Études vivantes.

Lacroix, A. (2009). *L'éthique en milieu de travail : conceptions, interventions, malentendus*. Dans Bégin, L. (dir.). (2009). *L'éthique au travail*. Montréal : Liber.

Langlois, L. (2008). Une éthique à deux vitesses : dangers et répercussions sur l'identité professionnelle. *Pyramides*, 16(2).

Le Moigne, J.L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je. Paris : Presses Universitaires de France (PUF).

Lease, D.R. (2006) From great to ghastly: how toxic organizational cultures poison companies. Working paper : Norwich University.

Legault, G. (2007). *L'éthique organisationnelle : intervention ou sensibilisation ?* Dans Boisvert, Y. (dir.). (2007). *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Montréal : Liber.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York : Harper and Row.

Létourneau, A. et Lacroix, A. (2005). L'intervention en éthique : structurée mais non linéaire. *Interactions*, 9(1), 43-62.

Loneux, C. (2001). Proclamation d'une nouvelle matérialité pour l'éthique dans les entreprises – forme d'organisation inédite du travail ou réaménagement des effets de la communication symbolique ? *Communication et organisation*, 19.

Mahy, I. et Carle, P. (dir.). (2012). *Théorie U changement émergent et innovation : modèles, applications et critiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Mathews, M. Cash (1987), « Codes of Ethics : Organizational Behavior and Misbehavior ». *Research in Social Performance and Policy*, Vol.9 p. 107-130.

Medina-Aguerreberre, P. (2013). Le rôle de la communication dans l'éthique organisationnelle. *Communication*, 31(2).

Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian journal of administrative sciences*, 18(4), 266-276.

Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1984). Testing the « side-bet theory » of organizational commitment : some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378.

Mercier, S. (1997). *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*. (Thèse de doctorat non publiée). Université Paris-IX Dauphine.

Mercier, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*. Paris : Editions La Découverte.

Mercier, S. (2003). *La formalisation de l'éthique en entreprise, un état des lieux*. Dans Lauriol, J. et Mesure, H. (dir.). (2003). *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins*. Paris : L'harmattan.

Mérini, C. et Ponté, P. (2008). La recherche-intervention comme mode d'interrogation des pratiques. *Savoirs*, 16(1), 77-95.

Messier, F. (2012, 25 octobre). Gilles Surprenant conclut sont témoignage par des excuses. *Radio-Canada*. Récupéré de [http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2012/10/25/001-surprenant-temoignage-fin.shtml?utm\\_source=dlvr.it&utm\\_medium=twitter](http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2012/10/25/001-surprenant-temoignage-fin.shtml?utm_source=dlvr.it&utm_medium=twitter)

Moisson, J. C. (1984). Recherche en gestion et intervention », *Revue française de gestion*.

Moisson, J. C. (dir.). (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Belgique : Éditions Séli Arslan.

Molander, E. A. (1987). A paradigm for design, promulgation and enforcement of ethical codes. *Journal of business ethics*, 6(8), 619-631.

Montoya, Isaac D. et Alan J. Richard (1994). A Comparative study of codes of ethics in healthcare facilities and energy Companies. *Journal of Business Ethics*, 13(9), 713-717.

- Morin, Edgar (2004), *Éthique- La méthode n°6*. Paris : Seuil.
- Mucchielli, A. et Noy, C. (2005). *Études des communications : approches constructivistes*. Paris, Éditions Armand Colin.
- Murphy, P. E. (1995). Corporate ethics statements : current status and future prospects. *Journal of business ethics*, 14(9), 727-740.
- O'Reilly, C. A. et Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 25, 129-141.
- Paillé, P. (2004). *Recherche action*. Dans Mucchielli, A. (2004). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris: Armand.
- Parboteeah, K. P., Chun Chen, H., Lin, Y-T., Chen I-H., Lee Amber Y-P., et Chung, A. (2010). Establishing organizational ethical climates: how do managerial practices work? *Journal of business ethics*, 97(4), 599-611.
- Pauchant, T. et al., (2005). *Les cercles de dialogue : pour des transformations performantes et éthiques*. Montréal : Chaire de management éthique, HEC Montréal.
- Peretti, J-M. (1987). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.
- Piroux, A. (2008). Diversité éthique ou confusion des valeurs au sein des structures publiques ? *Pyramides*, 16(1)
- Mowday, R. T., Porter, L. W. et Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, 224-247.
- Poupart, J. (dir.). (1997). *Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Québec. Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). (2009, 30 juin). *Éthique et démocratie municipale, rapport du groupe de travail sur l'éthique dans le milieu municipal sous la présidence de Florent Gagné*. [Document PDF]. Rapport déposé le 30 juin à la Commission municipale du Québec. Récupéré le 2 avril 2013 de [http://www.cmq.gouv.qc.ca/images\\_data/323.pdf](http://www.cmq.gouv.qc.ca/images_data/323.pdf).

Reason, P. et Bradbury, H. (2001). *Introduction : inquiry and participation in search of a world worthy of human aspiration*. Dans Reason, P. et Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research : participative inquiry and practice*. London : Sage publications.

Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *The academy of management review*, 10(3), 465-476.

Rhéaume, J. (1982). La recherche-action : un nouveau mode de savoir ? *Sociologie et sociétés*, 14(1), 43-51.

Robbins, S., Judge, T. et Tran, V. (2011). *Comportements organisationnels*. Paris : Pearson Éducation.

Roy, R. (2009). *Demande et besoin d'éthique : de la formation l'accompagnement organisationnel*. Dans Bégin, L. (dir.). (2009). *L'éthique au travail*. Montréal : Liber.

Scharmer, C. O. (2000). *Presencing: Learning from the Future as it Emerges. On the Tacit Dimension of Leading Revolutionary Change*. Communication donnée dans le cadre de la Conference on Knowledge and Innovation, Helsinki School of Economics, Finlande.

Schlegelmilch, B. et Pollach, I. (2005). The perils and opportunities of communicating corporate ethics. *Journal of marketing management*, 21(3-4), 267-290.

Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif : à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. (Heynemand, J. et Gagnon, D. trad.). Montréal : Éditions Logiques.

Sims, R. R. et Brinkmann J. (2003). Enron ethics (or: culture matters more than codes). *Journal of business ethics*, 45(3), 243-256.

Sims, R. R. (1991). The Institutionalization of Organizational Ethics. *Journal of business ethics*, 10(7), 493-506.

Sinclair, A. (1993). Approaches to organizational culture and ethics. *Journal of business ethics*, 12(1), 63-73.

Smith, C. A., Organ, D. et Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior : its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68, 653-663.



Smith, M. E. (2002). Implementing organizational change: correlates of success and failure. *Performance improvement quarterly*, 15(1).

Somers, M. J. (2001). Ethical codes of conduct and organizational context: a study of the relationship between codes of conduct, employee behavior and organizational Values. *Journal of business ethics*, 30(2), 185-195.

Stevens, B. (1994). An analysis of corporate ethical code studies: « where do we go from here ? ». *Journal of business ethics*, 13(1), 63-69.

Stevens, B. (2008). Corporate ethical codes: effective instruments for influencing behavior. *Journal of business ethics*, 78(4), 601-609.

Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations. A person-situation interactionist model ». *The academy of management review*, 11(3), 601-617.

Trevino, L. K. (1990). A Cultural perspective on changing and developing organizational ethics'. Dans Woodman, R. W. et Passmore, W. (1990). *Research in Organizational Change and Development*, 4, 194-230.

Trevino, L. K. et Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: a causal analysis of ethical decision-making behavior », *Journal of applied psychology*, 75(4), 378-385.

Trevino, L. K., Butterfield, K. D. et McCabe D. L. (1998). The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors. *Business ethics quarterly*, 8(3), 447-476.

Trevino, L. K., Weaver, G. R. et Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: a review. *Journal of management*, 32, 951-990.

Trevino, L. K. et Nelson, K. A. (2010). *Managing business ethics: straight talk about how to do it right*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Victor, B. et Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative science quarterly*, 33(1), 101-125.

Von Forester, H. (1981). *Observing Systems*. Seaside, CA : Intersystems Publications.

Wheatley, M. J. (2006), *Leadership and the new science : discovering order in a chaotic world*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.



Weaver, G. R. et Trevino, L. K. (1999). Compliance and values oriented ethics programs: influence on employees' attitudes and behavior. *Business ethics quaterly*, 9(2), 315-335.

Weaver, G. R. et Trevino, L. K. (2001). Organizational justice and ethics program « follow-through » : influences on employees' harmful and helpful behavior. *Business ethics quaterly*, 11(4), 651-671.

Webley, S. (1988). *Company philosophies and codes of business ethics: a guide to their drafting and use*. London: Institute of business ethics.

Weller, S. (1988). « The effectiveness of corporate codes of ethics », *Journal of business ethics*, 7 (5), 389-395.

White, B. J. et Montgomery, B. R. (1980). Corporate codes of conduct. *California management review*, 23(2), 80-87.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies : analysis and anti-trust implications*. New Yorf : Free Press.

Wimbush, J.C. (1999). The effect of cognitive moral development and supervisory influence on subordinates ethical behaviour. *Journal of business ethics*, 18(4/2), 383-395.

## JOURNAL DE BORD

*Montréal, le 08 janvier 2013*

Rencontre prévue pour le 14-01-2013, avec François Croteau, Maire de l'Arrondissement Rosemont-La Petite-Patrie, (terrain de recherche potentiel).

Quelle méthode ? Quels acteurs? Quelle cohérence entre mes hypothèses et mes conclusions?

Questionner mon rôle d'intervenant en éthique pour mieux communiquer ma démarche et faire une intervention qui définisse mon champ d'action et les réponses (accompagnement, modèles, etc.) que je peux apporter aux organisations.

Ma recherche intervention répond clairement à un besoin de formation et d'éducation des auteurs.

Défi majeur : arrimer la méthodologie en recherche intervention et le paradigme de la communication engageante.

*Le 09 janvier 2013,*

Concept de « technologie comportementale », défi méthodologique de ma recherche et précision sur ma problématique.

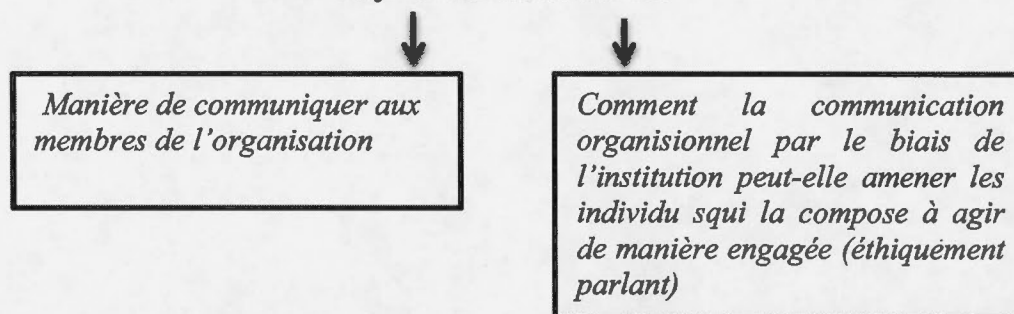
*Le 10 janvier 2013,*

Faire l'inventaire de l'existant en matière de comportement éthique dans l'administration publique. Approfondir sur la notion de compétence éthique ou éthique de la compétence. Proposer une approche capable de penser de manière pragmatique, l'autorégulation ou encore capable de « renforcer » l'autorégulation de l'individu.

*Le 14 janvier 2013,*

Un schéma me vient en tête :

## Enjeux communicationnel



L'intérêt de ma recherche ne réside pas dans l'objectif de prouver que les codes éthiques sont efficaces ou pas (déjà fait) mais de partir de ce postulat pour proposer une alternative par la communication organisationnelle capable de créer de l'engagement en matière d'éthique chez les élus. Je dois définir ce qu'est un comportement éthique, nécessité absolue de faire apparaître la notion d'engagement dans cette définition.

*Le 16 janvier 2013,*

Il existe un champ de l'éthique associé à la communication organisationnelle (presque) inexploré...je me dis en moi-même qu'une expertise sera prochainement grandement recherchée, après les conclusions de la Commission Charbonneau surtout si les résultats de ma recherche-intervention sont probants.

*Le 18 janvier 2013,*

Peut-on enfermer l'éthique dans la soumission librement consentie? Mon défi théorique : montrer que les codes d'éthique s'inscrivent dans la lignée des messages à caractère persuasif. Définir normes, engagement et comportements éthiques. Étudier la finalité du « coaching » comme approche concrète de mon expertise.

*Le 21 janvier 2013,*

Science de l'information et de la communication, La communication organisationnelle, terrain des SIC. Représentation schématique que je me fais de mon champ de recherche, la communication organisationnelle :



*Le 22 janvier 2013,*

Comment créer ma situation de communication qui amène un acte préparatoire destiné à générer ultérieurement un comportement engagé en matière d'éthique ?  
 Une fois le comportement adopté, comment le faire durer dans le temps ?  
 Filiation épistémologique : pas d'approche fonctionnaliste de la communication.

*Le 23 janvier 2013,*

Le constructivisme pour appréhender la complexité

1. communication comme processus
2. psychologie sociale \*
3. Contexte communicationnel (entre Sciences de gestion et SIC, entre dimension empirique et dimension théorique)

\* dynamique de groupe : K. Lewin et la psychologie sociale

*Le 25 janvier 2013,*

J'expérimente un blocage conceptuel sur mes considérations épistémologiques et les présupposés qui devraient sous-tendre ma réflexion. Je passe aux concepts-clés et reviendrai plus tard sur ça.

*Le 28 janvier 2013,*

Réunion (2<sup>ième</sup>) prévue à 9h30 avec François Croteau (Arr. RPP). Je prépare les balises de l'intervention (rdv reporté date à déterminée)

*Le 30 janvier 2013,*

La notion d'engagement comme pré-requis indispensable à la définition du comportement éthique.

*Le 1<sup>er</sup> février 2013,*

Une citation retient particulièrement mon attention : « Seuls les actes nous engagent. Nous ne sommes donc pas engagés par nos idées, ou pas nos sentiments, mais par nos conduites effectives » (Joule et Beauvois, 1987).

*Le 2 février 2013,*

Engagement nécessaire pour favoriser un comportement éthique.

*Le 4 février 2013,*

En quoi consiste mon acte préparatoire relativement à mon terrain ? Produire de l'engagement = moyens, procédures alors que comportement éthique = finalité. Je dois impérativement réfléchir à des exemples de comportements préparatoires dans l'optique de préparer le rendez-vous de mercredi.

*Le 5 février 2013,*

Le code éthique est-il un message à caractère persuasif ? (prescriptif et impératif) Je me dis : « Il faut obtenir par l'engagement, les changements de comportements attendus, surtout si ces nouveaux comportements entrent en compétition avec des habitudes. « la logique des idées, n'est pas celle des actes ».

« L'application d'une théorie quand bien même serait-elle scientifique, ne va pas sans quelques emprunts au sens commun » (Joule et Beauvois, 2009).



*Le 6 février 2013,*

Compte rendu de ma rencontre avec François Croteau, Maire de l'Arrondissement Rosemont-La Petite-Patrie

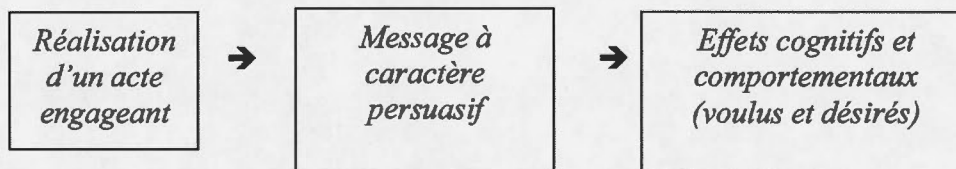
Voici les éléments que sont ressortis de notre discussion : (1) agir auprès des fonctionnaires, actes problématiques aux yeux de mon interlocuteur; leur participation à des manifestations et/ou événements aux frais de l'arrondissement  
Population cible : cadres et fonctionnaires de l'arrondissement pourquoi ? contexte favorable à la recherche puisqu'indépendant du contexte électoral et de l'échéance des élections à venir (novembre 2013)

*Le 25 février 2013,*

Concept trouvé au détour de mes recherches : la « stupidité fonctionnelle; sous développement des capacités cognitives de l'individu dans le sens « fais d'abord, réfléchis après »

*Le 4 mars 2013,*

J'éprouve une nouvelle fois le besoin de schématiser ma pensée :



Il faut arriver à tisser chez l'individu un lien entre ce qu'il fait et ce qu'il est...

*Le 5 mars 2013,*

Je dois faire la démonstration que le code d'éthique et de déontologie peut s'apparenter à un message à caractère persuasif ou tenter de le rendre persuasif.

*Le 10 mars 2013,*

Je m'apprête à faire une présentation orale dans le cadre d'un colloque interuniversitaire à l'UQAM, prévu pour le 12 mars 2013. Je vais avoir l'occasion de vulgariser mon propos et d'éclairer certaines zones d'ombres, sur ce que mon auditoire comprend moins bien.

- Cadre théorique : sortir notre « réalité » du contexte précis dans lequel on tente de l'appréhender pour se mettre au dessus.

*Le 5 avril 2013,*

Définition du cadre d'intervention avec Josée Bédard, Direction des affaires publiques de l'arrondissement Rosemont La-Petite-Patrie

*Le 15 avril 2013,*

- Innovation
- Visibilité
- Crédibilité
- Primauté

Administration de la preuve démarche scientifique fondée.

Déplacement de l'éthique à la norme à observer aux comportements à adopter.

*Le 17 avril 2013,*

Éric Christopher-Desnoyers (bureau du contrôleur général) va donner du poids et une légitimité à ma recherche en espérant même qu'il facilite cette dernière au regard de ses propres objectifs et outils de communication déjà existants.

*Le 3 mai 2013,*

L'arrondissement refuse d'aller plus loin dans le projet de collaboration mais la ville accepte d'aller de l'avant...

-défis majeurs de ma recherche :

- Établir une stratégie d'intervention efficace vs. Résultats escomptés.
- Comment mesurer l'impact des résultats.

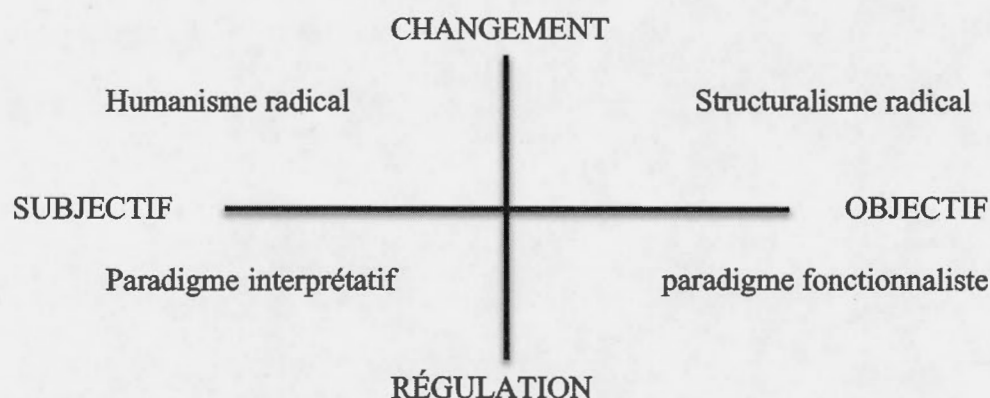
*Le 5 mai 2013,*

Mentionner en début de présentation le déroulement de celle-ci (pas de ppt)

- Comment peser sur les comportements ?
- Clôturer sur la place et la pertinence sociale de convoquer la communication organisationnelle pour améliorer l'autorégulation individuel en matière d'éthique dans l'administration.

*Le 13 mai 2013,*

Schéma de clarification de ma posture



*Le 2 juillet 2013,*

Rencontre avec Marjolaine Lalonde, discussion sur le contenu de ma note de recherche. 1<sup>er</sup> contact formel après rencontre au RÉOQ (Juin 2013).

*Le 6 août 2013,*

Rédaction de la demande d'approbation éthique (projet de mémoire envoyé le 15/07 en vu du passage devant le jury le 20/08).

Réflexion sur le recrutement des participants : déterminer une division ou un service pour comparer après les résultats avec une autre division ou service à position égale dans le même laps de temps.

Voir avec Éric et Marjolaine pour la rédaction de la demande d'approbation éthique. Comment mesurer le changement de comportement ? À quel moment de l'intervention ? Y a-t-il plusieurs temps (t1, t2, t3) de mesure du changement de comportement ?

*Le 6 septembre 2013,*

Retour sur ma rencontre avec Marjolaine.

Le problème est mieux défini (problématique des avantages) et le processus de RI engagé.

Question que je me pose : comment créer de l'engagement au niveau méthodologique (1<sup>ière</sup> phase de l'intervention) avant la communication engageante (2<sup>ième</sup> phase de l'intervention)

Voir soumission librement consentie (théorie de l'engagement)

Consultation possible au BCG de la Ville de Montréal, point positif pour moi.

Objectif : comment faire passer la cible du statut de récepteur d'un message à portée déontologique à un statut d'acteur engagé.

Préciser dans le cadre théorique à quoi se limite la recherche (l'engagement).

Comment créer de l'engagement auprès d'un groupe d'employés de la Ville de Montréal ? ou Engagement éthique d'un groupe d'employés de la Ville de Montréal dans une perspective de communication organisationnelle (titre possible de la recherche).

*Le 10 septembre 2013,*

Ne pas oublier que mon échantillon aura déjà accompli un acte préparatoire en acceptant de participer à cette recherche.

*Le 17 septembre 2013,*

Valoriser les idées de l'organisation même si on est en contradiction avec pour que la discussion émerge et qu'elle participe activement au design de la recherche.

Changer les perceptions pour changer les comportements, objectif : aider les cadres administratifs à acquérir un style de management éthique au regard des dilemmes éthiques auxquels ils font face

*Le 19 septembre 2013,*

Questionnaire basé sur la perception par les employés du climat éthique

*Le 20 septembre 2013,*

Quel(s) effet(s) sur le plan des attitudes et des comportements sont souhaités par l'organisation ?

J'ai croisé Isabelle Mahy aujourd'hui, bon conseil de sa part pour enregistrer la formation donnée par Marjolaine à laquelle je vais participer au format audio mardi prochain (le 24/09).

But : construire une mémoire du cercle d'apprentissage

Après m'être renseigné, finalement seules les notes écrites seront permises.

*Le 27 septembre 2013,*

« Il y a un leadership, pas celui qui dicte, mais celui qui accompagne et soutient ». (Conversation avec Isabelle Mahy au mois de Novembre 2012)

*Le 1<sup>er</sup> octobre 2013,*

Belles relations de confiance avec Marjolaine et Éric. Bases solides pour entamer le processus d'intervention.

Retour sur le mémoire avec Yanick (mesurer l'engagement + mesure de l'approche participative sur le changement).



*Le 21 octobre 2013,*

Retour de Fabien Girandola (auteur à l'origine du paradigme que je convoque, la communication engageante) à mon courriel très bonne nouvelle, je lui envoie plus d'infos dès aujourd'hui.

*Le 22 octobre 2013,*

1<sup>ière</sup> session de recrutement : les participants de la formation ont montré un vif intérêt pour ma recherche. Double avantage; tester un modèle empirique et permettre un espace de réflexion aux cadres administratifs

*Le 25 octobre 2013,*

Si World Café (dernière étape du processus) alors mettre en avant la question autour du comment communiquer les valeurs éthiques de la Ville à ses employés ? Comment les amener à s'engager ?

*Le 30 octobre 2013,*

Question méthodologie : quelles implications pour le partenaire de recherche d'aller au-delà du fait de simplement faire faire pour tirer des enseignements sur le climat éthique, l'engagement organisationnel et la culture éthique à la Ville de Montréal ?

*Le 31 octobre 2013,*

Bonne journée de recrutement (+ 3 participants), peut-être même 4. L'invitation à participer en dit un peu trop (enlever certaines précisions de l'objet de la recherche et le mot « sollicitation » trop restrictif.

*Le 2 novembre 2013,*

La communication c'est dans la relation

*Le 6 novembre 2013,*

Acte engageant. Premier mot de Marjolaine à la formation. Difficile de ne pas se trahir dans le processus entre ce qui est officieusement présenté et ce qui se passera réellement. Le processus d'intervention –la communication engageante- crée des attentes auprès des participants que j'espère combler. Les actes engageants servent (inconsciemment) les participants mais peuvent aussi permettre à ces derniers d'être mieux outillés (apprendre en s'engageant). Opportunité pour le chercheur : faire comprendre aux participants l'importance de la communication sur le climat éthique de l'organisation. Opportunité pour le chercheur/consultant que je veux devenir : se créer une crédibilité et une expertise sur les pratiques participatives de changement.

*Le 11 novembre 2013,*

Je prépare les schèmes d'entrevue, entres autres, quel est le climat éthique de votre division/section? Quels sont les comportements non-éthiques que vous constatez ?(introduire également questions issues de la première version du projet de mémoire).

*Le 20 novembre 2013,*

Je m'aperçois que ma recherche soulève la question de la posture du chercheur (tensions et paradoxes) peut-être qu'émergera de cette recherche une posture particulière de chercheur/consultant

*Le 26 novembre 2013,*

Je dois inciter les candidats à la rechercher à exprimer des actes concrets en matière d'éthique

*Le 27 novembre 2013,*

Ma recherche révèle des enjeux éthiques et une préoccupation, celle posée par le type d'intervention que je veux faire (recherche-intervention).

*Le 30 novembre 2013,*

Les limites de l'autorégulation quand elle vise à permettre aux acteurs de décider pour eux-mêmes de leur niveau de rémunération ?

*Le 3 décembre 2013,*

Je dois intégrer des éléments de justification de l'approche mixte en méthodologie (analyse quantitative et qualitative).

*Le 12 décembre 2013,*

Le processus d'intervention en partenariat avec le partenaire de recherche réoriente l'objectif de la recherche, question que je me pose : « comment répondre aux attentes des employés tout en consolidant chez eux les comportements en matière d'éthique? »

*Le 13 décembre 2013,*

Faut-il catégoriser ou qualifier le comportement éthique qu'on souhaite changer  
Journal de bord, Montréal, le 17 décembre 2013

Retour sur ma première entrevue. Je m'aperçois de la complexité du phénomène (être intègre) et me rends compte que j'ai à faire à un gestionnaire responsable au sens de l'éthique mais que les contraintes bureaucratiques de la Ville de Montréal, sont trop fortes et empêchent toute discussion parfois entre le gestionnaire et son employé. Le pouvoir de la communication en sort grandi par contre, ce qui rend encore plus pertinent la perspective communicationnelle envisagée dans cette recherche. Une problématique ressort, celle du « vol de temps », je me demande comment la communication engageante pourrait être une réponse à ça ?

*Le 20 décembre 2013,*

Les deux gestionnaires que je viens d'interviewer sont issus du même arrondissement mais les deux participants ont une vision très différente du climat éthique. Je sens que les gestionnaires ont besoin d'être écoutés. Leur donner un espace de réflexion,

où ils peuvent librement s'exprimer est très positif pour eux comme pour les objectifs de la recherche. Voici le constat que je dresse après trois entrevues : le processus de communication engageante fonctionne plus ou moins, la population cible agit déjà dans le sens que souhaite l'organisation au chapitre de l'intégrité. Ceci constitue une limite importante de ma recherche où l'idéal aurait été de s'adresser à une population cible dont on est sûr qu'elle n'adopte pas le comportement éthique voulu par l'organisation.

*Le 9 janvier 2014,*

Éthique personnelle et principes guident l'individu au-delà de toutes formes d'encadrement où s'arrête l'influence positive du gestionnaire sur le climat éthique de l'organisation.

*Le 11 janvier 2014,*

Les participants à la recherche présentent de fortes aptitudes à l'adoption de comportement éthique en matière d'intégrité.

L'impact : sur les résultats possiblement plus significatif sur les attitudes et leur consolidation que sur le changement de comportement en tant que tel.

Discussion : il est possible d'intégrer au processus « clinique » d'engagement, une pratique réflexive capable de faire émerger auprès des participants le sens qu'il donne à leurs actions. Je suis au prise avec un dilemme sur l'identification de l'acte, la complexité et la multitude des actes associés à l'intégrité rend le processus de communication engageante, limité.

*Le 15 janvier 2014,*

En ce qui concerne les avantages les participants n'ont pas la même vision ni le même vécu, et ne sont pas tous confronté au problème de la même manière. Cas de d'un gestionnaire en relation directe avec les fournisseurs.

*Le 16 janvier 2014,*

Les gestionnaires font preuve d'une grande capacité de re-conceptualisation et de mise en application du code de conduite. Je m'aperçois qu'ils ont un grand souci de l'exemplarité. Le problème de la fonction des élus qui empiète sur celle des

fonctionnaires revient également souvent, et est identifiée comme une source de problèmes éthiques (nomination arbitraire par exemple décidée par les élus). Je suis impressionné du grand sens de l'intégrité et des facteurs de modification qui le sous-tende (valeurs personnelles et conscience professionnelle).

À ce stade de ma recherche-intervention, c'est d'un espace de réflexion dont ont réellement besoin les gestionnaires (pratique réflexive).

Les gestionnaires veulent avoir la parole, qu'on les écoute. Le canevas investigatif des entrevues semi-dirigées évolue au fur et à mesure que celles-ci avancent dans le temps...

*Le 21 janvier 2014,*

L'engagement de mon point de vue doit également miser sur l'apprentissage par la pratique réflexive. Il faut que je fasse le lien entre la pratique de l'éthique dans l'organisation et la communication.

*Le 23 janvier 2014,*

Plusieurs participants sont issus du même bureau ou relève de la même direction. Qu'est ce que cela dit sur la recherche ?

*Le 26 janvier 2014,*

« Toute innovation est déviation, mais toute déviation n'est pas innovation » (Morin, 2014).

Les savoirs rationnels ne suffisent pas à faire face à la complexité et à la diversité des situations de travail.

*Le 27 janvier 2014,*

Cadre éthique de la recherche/ processus non linéaire d'intervention. L'intervention en éthique, structurée mais non-linéaire.



*Le 29 janvier 2014,*

Je mène deux recherches en une, (1) *faire faire* des actes engageants (déductif) et sur le terrain (inductif) i.e , pas des actes pour des actes, mais des actes engageants qui permettent une pratique réflexive et une interaction participative.

*Le 31 janvier 2014,*

Je rédige aujourd'hui mon plan d'action pour la rédaction de mon mémoire, dépôt possible fin avril ?

*Le 12 février 2014,*

Prévoir rencontre collective et préciser dans mon mémoire la posture du partenaire de recherche vis-à-vis des gestionnaires pour les inciter à participer à la recherche et d'un point de vue pratique de les outiller

*Le 13 février 2014,*

Changement de culture éthique dans l'organisation pour lequel les employés n'étaient pas préparés.

*Le 18 février 2014,*

Revenir sur les caractéristiques de la situation...réflexion.

*Le 19 février 2014,*

Qu'est-ce qu'il faudrait faire, au-delà du code de conduite, pour faire adopter aux employés des comportements qui vont dans le sens des valeurs de la Ville.

*Le 21 février 2014,*

Conclure sur la mise en lumière d'hypothèses plutôt que de faits prouvés scientifiquement.

*Le 22 février 2014,*

On ne peut dissocier l'engagement de la participation au processus quel qu'il soit (changer la culture, changer les comportements etc.)

*Le 25 février 2014,*

Communication persuasive prévue par le partenaire de recherche (capsules d'information).

*Le 3 mars 2014,*

Comment articuler mon propos ? Quelle porte d'entrée ?

*Le 6 mars 2014,*

Autonomie et réflexivité pour créer de l'engagement ?

*Le 7 mars 2014,*

Engagement et pratique réflexive : quelle place pour l'éducation ?

*Le 11 mars 2014,*

Leadership éthique vs. engagement. Cette recherche-intervention révèle que nous n'avons pas ciblé les bons participants. Faire réaliser des actes engageants pour créer des changements de comportement à travers le renforcement du leadership éthique.

*Le 13 mars 2014,*

Rencontre très riche de sens avec Caroline de chez Grisvert. La confiance dans le processus et dans celui qui l'anime, le met en place et l'initie est fondamentale.

*Le 15 mars 2014,*

Chaque minute de réflexion sur mon mémoire est une petite victoire sur la précision de ma pensée et sa formalisation (mémoire).

*Le 22 mars 2014,*

Je dois m'enquérir auprès du partenaire de recherche de quel était le contexte communicationnel avant et après la formation. Si j'osais, je formulerais mon processus d'intervention comme suit : « un processus d'intervention destiné à changer les comportements à l'intérieur duquel un processus participatif permet d'accompagner ledit changement ».

*Le 24 mars 2014,*

Comment s'arrime mon intervention à celle du partenaire de recherche dans le futur ? Ce dernier voit tout de même désormais, la communication comme une porte d'entrée au changement de comportement et plus largement, un moyen de faire participer ceux qui sont directement visés – les employés- par celui-ci.

*Le 26 mars 2014,*

Raffiner l'épistémologie de la recherche en nous situant dans une approche constructiviste humaniste.

Échange très constructif avec Caroline, qui a donné une vision plus concrète de l'activité World café que nous souhaitons mettre en place à la fin du processus.

*Le 1<sup>er</sup> avril 2014,*

Préparation de l'atelier de réflexion collective qui aura lieu demain. But pour les participants : renforcer son leadership éthique en vivant un processus en U pour faciliter le changement et accompagner les participants dans ce dernier.

*Le 2 avril 2014,*

Retour sur l'atelier de réflexion collective, moins de participants que prévu, dynamique différente mais qui a permis de mettre en lumière des problèmes plus complexes, de perceptions des messages envoyés par la haute direction par exemple.

Ce sont certains silences qui en disent le plus : non qu'ils aient perdu l'usage de la parole mais plutôt l'habitude d'être écoutés et consultés.

*Le 3 avril 2014,*

Cet atelier remet partiellement en question la véracité de notre question de recherche. Il ne s'agit pas nécessairement d'un changement de comportement souhaité en matière d'intégrité mais plus d'un changement des variables contextuelles (communication interne). Intérêt pour la communication interne de valoriser davantage les employés, à commencer par la politique de communication émanant du bureau du Maire.

*Le 5 avril 2014,*

Les gestionnaires ont accueilli ce code de conduite comme une remise en question de leur intégrité déjà élevée et donc comme une « insulte » à leur professionnalisme.

*Le 7 avril 2014,*

Diagnostic organisationnel en partie erroné. La loi imposant aux municipalités d'avoir un code de conduite mais cela n'a pas pour autant permis d'isoler les populations à risque ou déjà « déviantes » au chapitre de l'intégrité.

*Le 8 avril 2014,*

Évolution de ma posture épistémologique : ma recherche-intervention a permis de redéfinir le problème et d'orienter le choix méthodologique d'une recherche-action de type lewinien (devis expérimental) à une recherche intervention basée sur la réalité expérientielle (constructivisme)

*Le 9 avril 2014,*

Mauvaise définition de la problématique par l'équipe de recherche. Du problème d'interprétation de la règle a découlé un problème d'identification des causes réelles qui sous-tendent les comportements non-intègres ou contraires à l'éthique plus largement.

*Le 14 avril 2014,*

Tendance à répondre aux enjeux de l'éthique par pression du contexte médiatique et politique et souci de conformité du milieu mais aucun élément ou critère objectif d'évaluation n'est discuté

*Le 28 avril 2014,*

La recherche-intervention que je mène cherche à clarifier les problèmes entourant les avantages mais permet de montrer que l'analyse des problèmes éthiques et leur définition restent floues voire erronées.

*Le 2 mai 2014,*

Existence d'un mimétisme entre l'intervention du professionnel en éthique et celle de l'engagement de l'employé en organisation. L'intervention est une recherche-action par définition. Je retiens la phrase de Paul ce matin : « Action first, research after ».

*Le 8 mai 2014,*

Épistémologie de l'action ou pragmatique de la raison

*Le 12 mai 2014,*

Intervenir avec un processus linéaire d'intervention dans l'organisation pour sécuriser le partenaire et tranquillement teinter notre accompagnement de micro-interventions non-linéaires. Forme hybride d'intervention, linéaire (engagement) et non-linéaire (complexité).



*Le 14 mai 2014,*

Accomplir des actes (engageants) pour des actes ne présentent que peu d'intérêt pour une population cible déjà très engagée et dévouée à sa tâche. L'ajout d'un mini processus non-linéaire dans le dernier acte a permis d'explorer la complexité de la situation qui s'est imposée naturellement à l'équipe de recherche en (re) questionnant l'objectif initial pour y ajouter celui des conditions nécessairement requises pour faire émerger des pistes d'action nouvelles et communes.

*Le 16 mai 2014,*

Valeurs affichées  $\neq$  valeurs pratiquées. Comment transposer ça aux individus en termes de psychologie sociale ?

*Le 19 mai 2014,*

Bel exercice de remise en contexte et de commencement de l'analyse (discussion envoyée à Paul)

*Le 2 juin 2014,*

Rencontre très stimulante et enrichissante avec Valérie et Sarah-Jane. La communication engageante prend de plus en plus une tournure opérationnalisable et exportable à d'autres enjeux (le harcèlement psychologique au travail par exemple) où le changement de comportement est fortement requis.

*Le 9 juin 2014,*

Creuser sur l'aspect « complexité des contextes d'action » et « approche dialogique ».

*Le 11 juin 2014,*

« Changer les comportements pour changer les idées plutôt que changer les idées pour changer les comportements » (Joule et Beauvois, 2009)  
Démarrage de l'analyse qualitative et fin de la rédaction du 3<sup>ième</sup> chapitre.

*Le 13 juin 2014,*

La norme est très présente dans le quotidien des gestionnaires. Manque d'incarnation par la haute direction de ce qu'est un comportement intègre, respectueux et loyal et plus largement de l'articulation de la mission de la Ville à ses valeurs. Rappelons-nous que pendant les sessions de recrutement, très peu de gestionnaires (pour ne pas dire aucun) ne savaient exactement ce qu'était la mission de la Ville de Montréal. L'énoncé « mission-vision-valeur » même diffusé dans l'organisation ne peut suffire à lui seul pour maintenir un équilibre dans l'articulation des 3 et encore moins traduire cette articulation en actes concrets.

*Le 23 juin 2014,*

La seule logique quasi-expérimentale de la recherche ne nous aurait pas permis de comprendre la complexité de la réalité vécue et perçue par les gestionnaires.

*Le 2 juillet 2014,*

Limites de notre recherche-intervention au chapitre des actes engageants (engage pour de mauvaises raisons ou n'engage pas plus), proposition par l'équipe de recherche de donner des outils aux gestionnaires (proposition faite beaucoup trop tôt dans le processus), recrutement affichant trop d'information à l'égard de la recherche et de son objectif réel.